



THE MARKETING SCHOOL

## Dissertação de Mestrado

EMPLOYER ATTRACTIVENESS: UM ESTUDO GERACIONAL DO  
CLIENTE INTERNO PORTUGUÊS

**AUTORA:** Patrícia Andreia Santos Pinho

**ORIENTADORA:** Prof.<sup>a</sup> Doutora Patrícia Araújo

**CO-ORIENTADORA:** Prof.<sup>a</sup> Doutora Rosina Fernandes

JULHO, 2020



*Assim, a missão já não é ver o que ainda ninguém viu, mas pensar no que  
ainda ninguém pensou sobre o que toda a gente vê.*

*(Arthur Schopenhauer)*

À memória do meu pai, Sérgio Pinho.



## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer à minha mãe que desde cedo tem assumido o papel de pai e mãe como ninguém. Tenho de agradecer todo o apoio que me tem dado, por respeitar todas as minhas escolhas na vida e por acreditar sempre que eu seria capaz de atingir todos os meus objetivos.

Aos meus irmãos por me fazerem descontraír e divertir nos momentos de maior pressão e desânimo. A todos os meus familiares por acreditarem sempre que seria capaz de concluir mais esta etapa do meu percurso de estudos.

Aos meus amigos pela compreensão nos momentos em que não pude estar tão presente e por todo o incentivo e carinho dado.

À minha orientadora, professora Patrícia Araújo, pela dedicação ao longo de todo o percurso, por toda a disponibilidade em ajudar e por todo o feedback dado.

À minha co-orientadora, professora Rosina Fernandes, pela disponibilidade em prestar apoio e a todos os contributos fornecidos.

Por último, não podia deixar de agradecer ao meu namorado, Ricardo Rodrigues, que foi quem mais me acompanhou nesta caminhada. Mesmo estando a passar pela mesma fase, não hesitou em parar o seu trabalho para me apoiar em todas as minhas dúvidas e dedicar parte do seu tempo a mim. Em todos os momentos menos bons foi quem me fez ver que eu seria capaz e me ajudou a relativizar todos os problemas dando-me força para continuar sempre. Sem ele não teria sido possível.

Assim, tenho de fazer um agradecimento a todos por me terem acompanhado durante todo o percurso e por me terem ajudado a chegar aqui.

## ÍNDICE

Agradecimentos .....	III
Índice.....	IV
Resumo .....	IX
Abstract.....	XI
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. Marketing Interno .....	4
2.2. Branding.....	7
2.3. Employer Branding.....	9
2.4. Employer Attractiveness.....	13
2.4.1. Dimensões da Employer Attractiveness.....	15
2.5. Gerações no Mercado de Trabalho.....	16
3. Modelo de Análise .....	20
4. Metodologia.....	21
4.1. Objetivos .....	21
4.2. Metodologia Quantitativa .....	21
4.3. Técnica de Recolha de Dados.....	22
4.3.1. Dados Primários.....	22
4.3.2. Construção do Inquérito por Questionário.....	23
4.3.3. Pré-teste.....	24
4.3.4. Dados Secundários.....	25
4.4. Técnica de Análise de Dados .....	25
4.5. População e Amostra .....	26

4.5.1. Caraterização da amostra.....	27
5. Análise de Dados.....	30
5.1. Análise preliminar dos dados secundários .....	30
5.2. Análise dos dados primários.....	30
5.2.1. Validação da escala EmpAt .....	30
5.2.2. Fidelidade da escala EmpAt.....	33
5.2.3. Comparação entre grupos.....	35
5.2.3.1. Teste t-student.....	35
5.2.3.2. One way ANOVA.....	36
5.2.4. Médias.....	37
5.2.5. Correlações de Pearson.....	38
6. Conclusões e Discussão.....	40
6.1. Resposta ao problema.....	40
6.2. Limitações .....	42
6.3. Contribuições Futuras para a Teoria e Prática.....	44
Referências Bibliográficas .....	46
Anexos .....	54

## Índice de Anexos

Anexo A - Inquérito por questionário .....	54
Anexo B – Tabelas das Comunalidades .....	62
Anexo C – Tabelas dos testes <i>t-student</i> .....	64
Anexo D -Tabelas dos testes <i>One Way</i> ANOVA .....	70
Anexo E - Cálculo das percentagens referentes às quotas da população ativa portuguesa de cada geração .....	80

## Índice de Figuras

Figura 1 Estrutura do Employer Branding.....	12
Figura 2 Modelo concetual.....	20

## Índice de Tabelas

Tabela 1 <i>Intervalo de anos correspondente a cada geração e respetivos autores</i> .....	18
Tabela 2 Cálculo das quotas .....	26
Tabela 3 <i>Frequência e percentagem relativa aos dados sociodemográficos</i> .....	27
Tabela 4 <i>Frequência e percentagem relativa aos dados sobre a profissão</i> .....	29
Tabela 5 <i>Teste KMO e Bartlett 1</i> .....	31
Tabela 6 <i>Teste KMO e Bartlett 2</i> .....	31
Tabela 7 <i>Variância total explicada</i> .....	32
Tabela 8 <i>Matriz fatorial após rotação</i> .....	32
Tabela 9 <i>Fiabilidade da escala EmpAt</i> .....	34
Tabela 10 <i>Teste t-student para o género (geração Y)</i> .....	35
Tabela 11 <i>Teste t-student para o género (geração X)</i> .....	36



Tabela 12	<i>One way ANOVA para o rendimento mensal líquido (geração Y) .....</i>	37
Tabela 13	<i>Média e erro desvio dos fatores do Employer Attractiveness na geração X..</i>	38
Tabela 14	<i>Média e erro desvio dos fatores do Employer Attractiveness na geração Y.</i>	38
Tabela 15	<i>Correlações de Pearson entre fatores do Employer Attractiveness para a geração X</i>	39
Tabela 16	<i>Correlações de Pearson entre fatores da Employer Attractiveness para a geração Y</i>	39



## Índice de Abreviaturas

EB – *Employer Branding*

EA – *Employer Attractiveness*



## RESUMO

Ao longo dos anos, o panorama do marketing tem sofrido evoluções, resultantes da descoberta de novas ramificações dentro do conceito central desta área. Assim, o marketing interno surge como um campo de fusão entre as áreas do marketing e dos recursos humanos, oferecendo uma alternativa ao pensamento comum de que o cliente apenas existe como algo externo às empresas.

Antes de qualquer produto ou serviço chegar ao consumidor final, este passa por inúmeros colaboradores da organização que trabalham em conjunto para entregá-lo com a melhor qualidade e da melhor forma possível.

Hoje em dia, é tão importante encontrar o candidato certo para cada organização como torna-las atrativas para os colaboradores. Dado isto, a *employer branding* (EB) surge com a preocupação com o cliente interno, com foco na sua satisfação e motivação, abrindo portas para a criação de um melhor clima organizacional que, por sua vez, permita à organização responder às necessidades tanto dos clientes internos como dos clientes externos de forma mais eficaz.

A *employer attractiveness* (EA) é um dos componentes do marketing interno que deve assentar numa experiência de trabalho única e autêntica, de modo a que o cliente interno considere a entidade empregadora mais atrativa.

Com o objetivo de comparar a perspetiva que cada geração tem em relação à *employer attractiveness*, usou-se a *Employer Attractiveness Scale* de Berthon, Ewing, & Hah (2005). Esta investigação emprega uma metodologia quantitativa, tendo sido realizado um inquérito a uma amostra da população portuguesa, de 320 inquiridos. Apesar da população do estudo abranger 4 gerações (*baby boomers*, geração X, geração Y, geração Z), os 320 inquiridos que constituem a amostra pertencem à geração X e à geração Z, sendo esta amostra maioritariamente feminina, sem filhos e com estado civil solteiro(a)/ viúvo(a)/ divorciado(a)/ separado(a).

Através da análise dos resultados verificou-se que, em cada uma das gerações, apenas uma das variáveis sociodemográficas apresentou significância estatística.



Sendo que na geração X o género feminino dá maior importância ao valor social, económico e de desenvolvimento, enquanto que na geração Y quem ganha acima dos 2000€ dá mais importância ao valor social do que quem ganha entre 1500€ e 1999€.

Esta investigação concluiu que as gerações em estudo dão bastante importância às 5 dimensões analisadas, não se verificando diferenças na perceção que cada uma tem em relação à *employer attractiveness*.

Como contributos práticos destaca-se a possibilidade de desenvolver estratégias de *employer branding* centradas nas preferências de cada uma das gerações em estudo, de modo a melhorar a *employer attractiveness* das organizações portuguesas.

Palavras Chave: Marketing Interno; Cliente Interno; *Employer Branding*; *Employer Attractiveness*; Gerações

## **ABSTRACT**

Over the years, the marketing landscape has evolved, as a result of the discovery of new ramifications within the central concept of this area. Thus, internal marketing emerges from the fusion between the areas of marketing and human resources, offering an alternative to the common thought that the customer exists only as something external to companies.

Before any product or service reaches the final consumer, it goes through several employees of the organization who work together to deliver it with the best quality and in the best possible way.

Nowadays, it is just as important to find the right candidate for each organization as it is to make them attractive to employees. Given this, employer brand (EB) emerges with the concern for the internal customer, focusing on his satisfaction and motivation, and enabling the creation of a better organizational climate that, in turn, allows the organization to respond to the needs of both internal and external customers more effectively.

Employer attractiveness (EA) is one of the internal marketing components that must be based on a unique and authentic work experience, so that the internal client considers it a more attractive employer.

In order to compare the perspective that each generation has regarding employer attractiveness, the Employer Attractiveness Scale by Berthon, Ewing and Hah (2005) was used. This investigation employs a quantitative methodology, where a survey was carried out on a sample of 320 respondents of the Portuguese population. Although the study population covers 4 generations (baby boomers, generation X, generation Y, generation Z), the 320 respondents that make up the sample belong to generation X and generation Z, being mostly female, without children and with marital status single / widowed / divorced / separated.

Through the analysis of the results it was verified that, in each of the generations, only one of the sociodemographic variables presented statistical



significance. Being that in generation X the female gender gives greater importance to the social, economic and development value, while in generation Y those who earn above 2000 € give more importance to the social value than those who earn between 1500 € and 1999 €.

This investigation concluded that the generations under study give great importance to the 5 dimensions analyzed, with no differences in the perception that each one has in relation to employer attractiveness.

Practical contributions include the possibility of developing employer branding strategies focused on the preferences of each of the generations under study, in order to improve the employer attractiveness of Portuguese organizations.

Keywords: Internal Marketing; Internal customer; Employer Branding; Employer Attractiveness; Generations

## 1. INTRODUÇÃO

Ser considerado o melhor lugar para se trabalhar proporciona à organização uma vantagem competitiva no mercado de trabalho, tendo a oportunidade de atrair e reter os colaboradores mais talentosos (Pingle & Kaur, 2019).

A procura continua por alternativas para enfrentar os desafios que cada empresa enfrenta no seu dia a dia tem levado a que estas apresentem maior flexibilidade e agilidade nos seus processos, o que, ao mesmo tempo, cria maiores desafios na hora de atrair, gerir, motivar e reter talentos (Gonçalves, 2019). Desta forma, é importante que as organizações percebam que é necessário, primeiramente, atingir o cliente interno para conseguir atingir o cliente externo, ou seja, implementar práticas de marketing interno (Oliveira, Passos, & Ribeiro, 2019).

O marketing interno surge da fusão das áreas do marketing e dos recursos humanos e consiste em contratar, motivar e capacitar os colaboradores a todos os níveis, com o objetivo de proporcionarem experiências positivas aos seus clientes indo sempre ao encontro dos objetivos da empresa (Kotler & Keller, 2012; Munir, Othman, Shukur, Ithnin, & Rusdi, 2015). Na perspetiva do marketing interno os colaboradores são o primeiro mercado de uma empresa (Pingle & Sodhi, 2016). Com tudo, quando se considera o emprego como produto e o colaborador como cliente do marketing interno, surgem certas complexidades (Rafiq & Ahmed, 1993).

Os profissionais de marketing devem preocupar-se em envolver todos os *stakeholders* no processo de *branding* (Dunn & Davis, 2003), uma vez que o *branding* surge para acrescentar valor a um produto ou serviço não só para os clientes externos, mas também para todas as partes interessadas (Kotler & Keller, 2012).

Em Portugal, tem-se verificado a existência de dificuldades quando se fala na retenção de pessoas por parte dos líderes das organizações (Araújo, 2019). Assim, a *employer branding* surge para criar uma reputação para as empresas enquanto empregadoras, não só para reter, mas também para atrair e motivar o cliente interno (Sottomayor, 2018).

A *employer branding* é uma área multidisciplinar, uma vez que junta os esforços de marketing e de recursos humanos de uma organização para criar uma proposta de valor para os colaboradores para trazer vantagem competitiva no mercado de trabalho (Ambler & Barrow, 1996). A EB é vista como uma componente do marketing interno, que, consequentemente, abrange o conceito de *employer attractiveness* (Pingle & Sodhi, 2016).

A EA atrai potenciais colaboradores e incentiva os colaboradores já existentes a permanecer na empresa (Jiang & Iles, 2011). Desta forma, a EA tem recebido cada vez mais atenção em diversos países por todo o mundo (Bakanauskiene, Bendaravičiene, & Barkauske, 2017) e cada vez mais as melhores empresas para trabalhar apresentam como um atributo comum a capacidade de atrair e reter os melhores colaboradores (Jackson, 2019). Reis e Braga (2016) identificam cinco dimensões que constituem a EA: (i) valor de interesse; (ii) valor social; (iii) valor económico; (iv) valor de desenvolvimento; (v) valor de aplicação. Relativamente a Portugal, 92% dos Portugueses verificam a reputação de potenciais empregadores (Randstad, 2019) e nos últimos anos as empresas tiveram de se adaptar a uma nova geração, deparando-se com uma diversidade de gerações.

O marketing há muito que tem um foco geracional no cliente externo, contudo tem recebido uma atenção acrescida no que diz respeito ao cliente interno. No entanto, Reis e Braga (2016) constataam que existem poucos estudos que investiguem as preferências das várias gerações relativamente aos fatores de atratividade.

Estas notícias e estudos realizados ao longo dos anos vêm justificar a pertinência do estudo, visto que é um tema atual e um fator cada vez mais importante para o sucesso das empresas (Bakanauskiene et al., 2017; Randstad, 2019; G. G. Reis & Braga, 2016).

Assim sendo, esta investigação tem como objetivo geral comparar a perspetiva que cada geração tem em relação à atratividade do empregador. De modo a aprofundar este objetivo geral foram traçados objetivos específicos: (i) identificar as dimensões às quais cada geração atribui maior importância; (ii) identificar de que forma os fatores sociodemográficos influenciam a escolha de cada uma das 5 dimensões da atratividade



do empregador, dentro de cada geração; (iii) investigar a relação entre as diferentes dimensões da atratividade do empregador, dentro de cada geração.

Para atingir os objetivos pretendidos, esta investigação será baseada na investigação de Reis e Braga (2016) e, por isso, será usada a *Employer Attractiveness Scale* de Berthon, Ewing, e Hah (2005).

Para este estudo começa-se por um enquadramento teórico e revisão da literatura, seguido do modelo concetual. Terá ainda um capítulo dedicado a toda a metodologia, assim como um capítulo onde serão analisados todos os resultados. Por fim, será feita a discussão dos resultados.

Procura-se, assim, contribuir para o marketing interno português para que as organizações portuguesas possam aplicar na prática planos de marketing interno quer para *Employer Branding* e *Employer Attractiveness*, quer para uma reflexão e aplicabilidade por gerações do cliente interno.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será feito um enquadramento teórico e uma revisão da literatura, de modo a que os conceitos essenciais para esta investigação sejam fundamentados por diferentes autores e apresentados estudos existentes sobre a presente problemática.

Deste modo, primeiramente será abordado o conceito de marketing interno, seguido do *Employer Branding* e o *Employer Attractiveness* e as suas dimensões. Por fim, será feito um enquadramento relativo às taxonomias existentes sobre diferenças geracionais.

### 2.1. Marketing Interno

Kotler (1972) refere-se ao marketing como uma área relevante para todas as organizações, enfatizando a importância de a organização envolver-se em estratégias de marketing com todos os seus públicos e não apenas com os seus clientes externos. Assim sendo, o foco do marketing interno são as pessoas e a sua motivação, sendo que o principal objetivo passa por encarar os colaboradores como clientes (Kotler, 1972, 2000).

Rafiq e Ahmed (1993) definem marketing interno como “um esforço planeado, usando uma abordagem semelhante ao marketing direcionada à motivação dos funcionários, para implementar e integrar estratégias organizacionais orientadas para o cliente.” (p.11). Deste modo, a atenção da administração deve ser direcionada para os colaboradores, havendo uma maior importância de implementar estratégias direcionadas para estes (Rafiq & Ahmed, 1993).

O marketing interno consiste na atração, desenvolvimento, motivação e retenção de colaboradores através de funções que satisfaçam as suas necessidades e desejos, enquanto estes cumprem os objetivos gerais da organização (Berry & Parasuraman, 1991; Kotler & Keller, 2012; Munir et al., 2015; Oliveira et al., 2019). Deste modo, os principais objetivos do marketing interno são os seguintes: incentivar



comportamentos de marketing eficazes e contruir uma organização com profissionais de marketing que sejam capazes de atrair clientes para a empresa (Berry & Parasuraman, 1991).

As organizações têm vindo a perceber que antes de alcançar o cliente externo é necessário alcançar o cliente interno, pois desta forma é possível ganhar alternativas competitivas para que estas empresas se possam diferenciar junto dos seus concorrentes (Reis, Brugnerotto, Sevilha, Cremonezi, & Oswaldo, 2018).

No marketing interno, os colaboradores de uma organização são o seu primeiro mercado (Berthon et al., 2005), o que explica o cuidado em satisfazer os clientes internos de uma empresa, de modo a que estes possam oferecer um serviço de qualidade e satisfazer as necessidades dos clientes externos da melhor maneira possível (Berry, Hensel, & Burke, 1976). Portanto, para haver clientes externos satisfeitos, primeiro tem de haver colaboradores satisfeitos (George, 1977). Para isto, é necessário que o marketing interno assente na constatação de que todos os colaboradores são diferentes, quer relativamente às competências e contribuições que cada um pode dar à empresa, quer no que diz respeito às necessidades, aspirações e expectativas profissionais de cada um (Camara, 2000).

Na mesma linha de pensamento, Sasser e Arbeit (1976) perceberam que, visto que os serviços são produzidos pelos colaboradores e consumidos quase em simultâneo pelos clientes externos, os colaboradores acabam por ser uma peça fundamental nesta transação.

Berry e Parasuraman (1991) afirmam que comprar um serviço é como se fosse o mesmo que “comprar” uma pessoa, sendo que a qualidade dos colaboradores influencia a qualidade do serviço que este presta. Assim, as empresas de serviços devem considerar as funções do trabalho como os seus principais produtos e os seus colaboradores como os seus clientes mais importantes, colocando os clientes externo em segundo plano (Sasser & Arbeit, 1976).

Deste modo, entenderam que seria crucial implementar uma abordagem de marketing que respondesse às necessidades de gestão de colaboradores, com o objetivo de atrair, reter e motivar para atender às necessidades dos clientes (Kotler,

2002; Sasser & Arbeit, 1976). Isto torna-se num fator ainda mais crítico nos casos em que a qualidade do serviço é o principal modo de diferenciação de empresas concorrentes (Rafiq & Ahmed, 2000). Assim sendo, a estratégia fundamental do marketing interno é criar colaboradores que sejam clientes da empresa (Berry & Parasuraman, 1991).

No entanto, Rafiq e Ahmed (1993) falam de alguns constrangimentos que surgem quando se fala do emprego como o produto e do colaborador como cliente do marketing interno. Um desses enviesamentos é o facto de que aquilo que está a ser vendido pela empresa pode não interessar ao colaborador e este vê-se obrigado a aceitar para não correr o risco de ser demitido.

Ainda assim, Kotler (1972) afirmou que o marketing não deveria consistir em ações que forcem uma determinada resposta a um problema. No entanto acrescenta que outro ponto menos forte passa pela falta de opções que o colaborador tem em relação ao seu trabalho e a perceção negativa por parte dos colaboradores que associam o marketing a manipulação artificial (Ambler & Barrow, 1996).

Para além disto, Rafiq e Ahmed (1993) põem em questão se os colaboradores satisfeitos geram clientes satisfeitos, dando o exemplo de que um professor antigo, com trabalho fixo e um bom salário, satisfeito com o seu trabalho pode ter métodos de aprendizagem desatualizados e, conseqüentemente, não satisfazer os seus alunos. Enquanto que um professor no início da sua carreira, sem um trabalho seguro e um salário baixo, tendo métodos de aprendizagem mais recentes pode satisfazer melhor as necessidades dos seus clientes.

Existe uma implementação de estratégias que leva a um processo de desenvolvimento de funcionários motivados e orientados para o cliente (Rafiq & Ahmed, 1993). Assim, para se conseguir o melhor serviço para o cliente é necessário que os colaboradores estejam motivados (Gounaris, 2008) e preparados para fornecê-lo (Kotler & Keller, 2012). Para isto, é necessário que sejam aplicadas técnicas de marketing internamente, com o objetivo de gerar orientação para o cliente (Rafiq & Ahmed, 1993).

Lings e Greenley (2005) sugerem que a orientação de uma empresa para o mercado poderia ser modificada para um contexto que envolva trocas entre o empregador e o empregado. Segundo os autores, o marketing interno estaria voltado para o mercado interno da empresa, focando-se nos desejos e necessidades dos seus colaboradores. Deste modo, o marketing interno assegura a homogeneidade das condições oferecidas aos colaboradores (Camara, 2000).

Lings e Greenley (2005) verificaram, ainda, que existe uma relação entre a orientação da empresa para o mercado interno e as atitudes dos colaboradores, a posição competitiva da empresa e a retenção de colaboradores, o que, consequentemente, tem um impacto positivo na satisfação dos clientes.

A abordagem de marketing interno deve ser aplicada de forma a que haja comunicação dentro de uma empresa, uma vez que se torna cada vez mais importante que os colaboradores tenham confiança na sua empresa, gerando assim maior motivação e satisfação no trabalho (Santos & Gonçalves, 2018). Assim, é necessário que todos os departamentos trabalhem em conjunto de modo a que todos entendam, respeitem e apoiem os esforços de marketing (Kotler & Keller, 2012).

Ahmed e Rafiq (2002) identificam cinco elementos principais do marketing interno: (i) motivação e satisfação dos colaboradores; (ii) orientação e satisfação do cliente; (iii) coordenação e integração interfuncional; (iv) abordagem de marketing; (v) implementação de estratégias funcionais ou corporativas específicas.

Através da implementação de ferramentas de marketing interno, as organizações vêm uma possibilidade de inovação e melhoria tanto na motivação e compromisso dos clientes internos, como na satisfação dos clientes externos (Bohnenberger, Schmidt, Damacena, & Batle Lorente, 2019; Oliveira et al., 2019; Rodrigues, Queirós, & Pires, 2016).

## **2.2.Branding**

Segundo a American Marketing Association (2017) a marca é definida como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado

a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”.

O *branding* surge com o intuito de criar uma imagem na mente do consumidor, elucidando-o das características da marca que a distinguem das restantes, de modo a facilitar a decisão de compra. Assim, o *branding* pode ser aplicado num bem físico, num serviço, numa loja, numa pessoa, num local ou organização, sempre que haja concorrência (Kotler & Keller, 2012).

Segundo Bergstrom, Blumenthal e Crothers (2002), o *branding* acrescenta valor emocional ao produto ou serviço, fazendo com que o seu valor aumente não só para os clientes, mas para todos os stakeholders. Assim, a essência do *branding* é fazer com que as diferenças entre marcas de categorias de produtos iguais se destaquem (Kotler & Keller, 2012).

Nesse sentido, as estratégias de *branding* devem passar pela identificação dos elementos da marca que devem ser aplicados aos diversos produtos comercializados pela organização (Kotler & Keller, 2012), sendo que estas estratégias vão influenciar toda a área do marketing (Bačevac, Veselinović, & Životić, 2019). Para isto, é necessário ter em conta os objetivos futuros da organização e as expectativas e necessidades dos consumidores, de modo a se conseguir criar uma imagem positiva e, conseqüentemente, lealdade à marca (Bačevac et al., 2019).

Desta forma, é necessário que a chefia das organizações esteja sempre envolvida na criação e construção da marca, envolvendo toda a organização para que a entrega de valor da marca seja feita continuamente, dando prioridade à resolução problemas de *branding* (Piha & Avlonitis, 2018).

No processo de *branding*, os colaboradores têm vindo a tornar-se fundamentais, uma vez que vêm enfatizar os valores comunicados pela marca (Berthon et al., 2005). Assim, o *internal branding* é cada vez mais valorizado para a aquisição de vantagem competitiva (Piha & Avlonitis, 2018) e “refere-se a três aspetos: comunicar a marca aos colaboradores; convencê-los da sua relevância e valor; e vincular com êxito todos os colaboradores da organização à entrega da essência da marca (Bergstrom et al., 2002, p. 135).

Deste modo, os profissionais de marketing devem focar-se numa perspetiva interna envolvendo todos os *stakeholders*, para que estes sejam uma ajuda no processo de *branding* (Dunn & Davis, 2003).

Apesar das empresas direcionarem os esforços do *branding* maioritariamente para a criação e desenvolvimento de marcas, este pode ser também aplicado na área de recursos humanos, sendo esta aplicação de *branding* denominada de *employer branding* (Backhaus & Tikoo, 2004).

### **2.3. Employer Branding**

O termo *Employer Branding* (EB) foi definido pela primeira vez por Ambler e Barrow (1996, p.187) como sendo “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos providenciado pelo emprego e identificado pela empresa empregadora”.

Além disto, Ambler e Barrow (1996) associam a EB a três conceitos principais, sendo eles a cultura e a identidade organizacional, o marketing interno e a reputação organizacional obtida através da observação e avaliação de comportamentos consistentes ao longo do tempo, sendo que todos eles reconhecem a importância da relação entre a organização e os seus colaboradores.

Da mesma forma que o *branding* de um produto cria um posicionamento para os clientes externos, a EB também pode ter um posicionamento definido para os clientes internos, de forma a diferenciar-se dos concorrentes (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004). Logo, a EB recorre a ferramentas de *branding* aplicadas ao desenvolvimento de recursos humanos com o intuito de tornar o processo de gestão de pessoas mais eficiente (Kuchеров & Zavyalova, 2012). Nesse sentido, “os administradores têm aplicado técnicas de *Employer Branding* para reter e atrair colaboradores atuais e potenciais, respetivamente” (Chhabra & Sharma, 2014, p.49).

Tal como Ambler e Barrow (1996), Kapoor (2010) salienta que a EB surge da aplicação de princípios de marketing à gestão de recursos humanos e é usado de modo a recrutar novos colaboradores e a garantir que os colaboradores já existentes estão envolvidos na cultura e estratégias da empresa (Kapoor, 2010).

Assim, a EB passa pela promoção, tanto dentro como fora da empresa, de uma imagem clara do que torna a empresa diferente e atraente como empregadora (Backhaus & Tikoo, 2004) e para que seja aplicada com sucesso, a EB deve ser um processo contínuo e que crie soluções a longo prazo (Garibaldi, 2014; Kapoor, 2010).

A EB tem como principal foco a criação de uma imagem no mercado de trabalho de que uma empresa é um ótimo local para se trabalhar (Ewing, Pitt, Bussy, & Berthon, 2002; Kapoor, 2010). Assim, a EB salienta as características qualitativas de uma empresa enquanto empregadora que tornam a empresa atrativa (Kuchеров & Zavyalova, 2012).

Ambler e Barrow (1996) concluíram no seu estudo, que as organizações que adotam estratégias de EB têm maior taxa retenção e são capazes de atrair os melhores colaboradores.

Indo ao encontro ao estudo anteriormente referido, uma investigação realizada por Kuchеров e Zavyalova (2012), com 113 organizações Russas, refletem que a EB contribui para a retenção de colaboradores, o que, conseqüentemente, resulta numa menor rotatividade de trabalhadores. Este estudo também concluiu que a EB pode provocar uma melhoria das relações no trabalho, fortalecendo a cultura organizacional.

Braunscheidel, Suresh e Boisnier (2010) acrescentam que as práticas de integração interna de uma organização estão associadas à cultura hierárquica adotada nessa mesma organização, evidenciando o impacto positivo que tem no desempenho da organização.

Stobbeleir et al. (2018) acrescentam ainda, que uma EB forte reduz os níveis de absentismo nas organizações. Indo ao encontro da mesma ideia, Kapoor (2010) realça que a EB vai mais além do que o recrutamento e retenção, sendo fundamental os colaboradores identificarem-se com a visão e os valores da empresa, gerando uma maior lealdade, compromisso e desempenho por parte destes.

Com a implementação da EB, Kapoor (2010) destacou três benefícios para a empresa: (i) reconhecimento como uma boa empregadora; (ii) facilidade na atração de novos colaboradores; (iii) aumento da taxa de contratação interna.

Ainda no mesmo estudo, verificou-se que, para se obter uma EB forte, é necessário que a empresa se foque no desenvolvimento, na gestão e nas estratégias de talento (Kapoor, 2010). No entanto, Ambler e Barrow (1996) destacam os benefícios psicológicos como um aspeto essencial na construção de um forte EB.

Por outro lado, Garibaldi (2014) salienta como principais benefícios de uma forte EB a redução de custos de recrutamento, a diferenciação em relação à concorrência e uma maior retenção de colaboradores. A autora chega mesmo a referir que uma EB bem planeada não tem desvantagens e melhora a imagem da organização junto da comunidade (Garibaldi, 2014).

Muitas das empresas implementam a EB com o intuito de obter uma vantagem competitiva no que diz respeito à atração de talento e para isso é necessário que as empresas sejam claras na forma como divulgam informação acerca das suas ofertas de emprego, tendo em consideração as expectativas de potenciais colaboradores, com o intuito de atrair talento (Amelia & Nasution, 2016).

A EB é considerado uma ferramenta estratégica de recrutamento eficaz, alinhada com a cultura organizacional, (Garibaldi, 2014) para atrair e reter colaboradores qualificados (Chhabra & Sharma, 2014) e, por isso, deve realçar todos os benefícios psicológicos, económicos e funcionais aos quais potenciais colaboradores associam a uma certa empresa (Ambler & Barrow, 1996; Wilden, Gudergan, & Lings, 2010). Consequentemente, as empresas com melhor EB tendem a atrair colaboradores mais talentosos (Garibaldi, 2014).

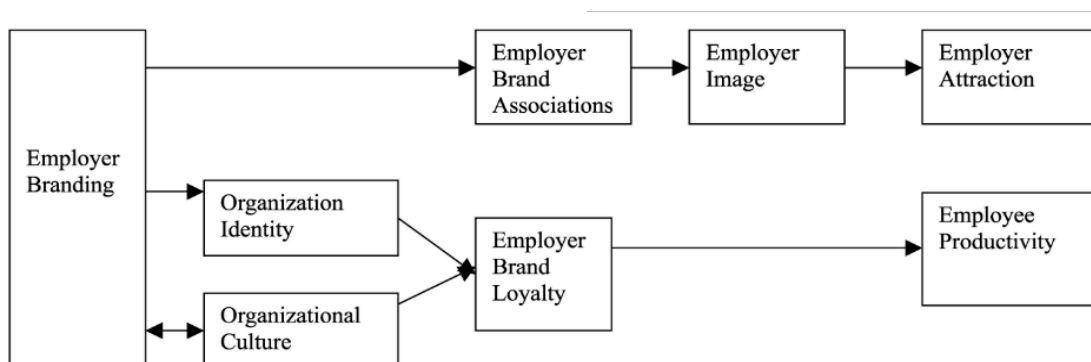
Kapoor (2010) Stobbeleir et al. (2018) dividem a EB em três abordagens diferentes: (i) abordagem externa; (ii) abordagem interna; (iii) perspectiva de imagem construída.

A abordagem externa foca-se na imagem que uma organização passa como empregadora para o mercado de trabalho. A abordagem interna representa a imagem

da organização para os colaboradores, ou seja, os atributos que a organização tem enquanto empregadora para os seus colaboradores. A perspectiva de imagem contruída diz respeito à percepção que os colaboradores têm em relação ao que a organização empregadora passa para o mercado de trabalho (Stobbeleir et al., 2018). Sendo que este autor verificou que cada uma destas abordagens influenciam a EB.

Backhaus e Tikoo (2004) criaram uma estrutura concetual para perceber o impacto que a EB tem numa organização, (Figura 1). De acordo com estes autores, a EB tem impacto na identidade e na cultura da empresa, o que se reflete na lealdade à marca, afetando, assim, a produtividade dos colaboradores.

*Figura 1 Estrutura do Employer Branding*



Fonte: Backhaus e Tikoo (2004)

Para além disto, a EB cria associações à marca enquanto empregadora, que por sua vez influencia a imagem do empregador. Como consequência da percepção que se tem da EB, a atração pelo empregador pode aumentar ou diminuir (Backhaus & Tikoo, 2004).

A EB junta os esforços de marketing e de recursos humanos de uma organização para criar uma proposta de valor para os colaboradores, o que pode trazer uma vantagem competitiva no mercado de trabalho (Ambler & Barrow, 1996; Tuzuner & Yuksel, 2009). Além disso, são destacadas técnicas de marketing que aparentam ser essenciais para esta proposta de valor, tais como a segmentação, a recompensação e a comunicação.



Assim, a EB deve consistir em estratégias assentes em propostas de valor identificadas através da análise dos valores, cultura, concorrência, recursos humanos, pontos fortes e imagem da marca (Chhabra & Sharma, 2014). Desta forma, as organizações conseguem alcançar a diferenciação, tornando-se mais competitivas no mercado de trabalho (Reis & Braga, 2016).

As estratégias de EB têm vindo a contribuir para um aumento da *Employer Attractiveness* no mercado de trabalho (Backhaus & Tikoo, 2004).

## **2.4. *Employer Attractiveness***

A *Employer Attractiveness* surge da necessidade das estratégias da employer branding tornarem uma organização mais atrativa aos olhos dos colaboradores (Berthon et al., 2005).

A *Employer Attractiveness* (EA) é definida como os benefícios que um potencial colaborador percebe de um determinado emprego numa organização, ou seja, uma empresa empregadora é vista como atraente quando faz o possível para que os potenciais candidatos considerem a organização como um bom local para se trabalhar (Ehrhart & Ziegert, 2005).

Segundo Bakanauskiene et al. (2017), a EA é considerada uma estratégia competitiva que oferece aos colaboradores um conjunto de benefícios únicos, de forma a facilitar a perceção da organização como um ótimo local de trabalho. Assim, é vista como um conceito central para as organizações, onde atrair colaboradores talentosos é considerado uma vantagem competitiva (Berthon et al., 2005; Pingle & Sodhi, 2016). No entanto, torna-se fulcral que a imagem que a organização passa enquanto empregadora seja o mais real possível, pois se isto não acontecer pode traduzir-se numa maior rotatividade e a satisfação no trabalho diminuirá (Tuzuner & Yuksel, 2009).

A EA deve fazer parte de qualquer EB e assentar na singularidade, distinção e autenticidade da experiência de trabalho que a organização oferece aos seus colaboradores (Bakanauskiene et al., 2017). Desta forma, o EA ajuda a desenvolver uma experiência de trabalho mais consistente (Bakanauskiene et al., 2017) e a reter os

colaboradores existentes na empresa, garantindo o seu envolvimento na cultura e nas estratégias da empresa (Backhaus & Tikoo, 2004).

Quanto mais um potencial colaborador vê um empregador como atrativo, mais forte é o EB dessa organização (Berthon et al., 2005). Portanto, quanto mais positiva for a imagem da organização enquanto empregadora, mais atrativo o empregador será (Chhabra & Sharma, 2014). Assim, o EA faz com que os melhores colaboradores sejam atraídos, retidos e motivados nas organizações (Bakanauskiene et al., 2017).

No entanto, a EA deve ser avaliada e comunicada periodicamente e de diferentes modos, identificando os valores e as vantagens organizacionais. Sendo que, este processo deve ser feito a partir do feedback fornecido pelos colaboradores (Tüzuner & Yuksel, 2009).

Segundo Jiang e Iles (2011), a EA é o que atrai potenciais colaboradores e incentiva os colaboradores já existentes a permanecer na empresa. Estes autores propõem a divisão da EA em duas abordagens diferentes: (i) atratividade interna; (ii) atratividade externa. Enquanto que a interna é direcionada para os colaboradores atuais (Pingle & Sodhi, 2016), a externa diz respeito ao EA para potenciais colaboradores (Jiang & Iles, 2011).

Como já foi observado na Figura 1, a EA é vista como uma consequência dos processos de *Employer Branding*, onde as associações às marcas moldam a imagem do empregador, o que tem impacto na EA (Backhaus & Tikoo, 2004). Assim, a EA surge através da implementação das estratégias de EB traçadas dentro de cada organização (Chhabra & Sharma, 2014).

Tuzuner e Yuksel (2009) concluíram que dois diferentes grupos de colaboradores que não fazem parte do mercado de trabalho tiveram resultados diferentes. Assim sendo, o grupo dos “desafiadores”, maioritariamente constituído pelo género masculino, demonstrou preferência por trabalhar em ambientes competitivos, com condições de remuneração competitiva. Enquanto que no grupo dos “integrators”, maioritariamente constituído por mulheres, dão preferência a um local de trabalho menos competitivo e onde é possível observar-se uma relação entre a identidade da marca e a *employer branding*.

Tanto na Europa como em Portugal, quando chega o momento de escolher uma organização para trabalhar, um salário e benefícios atrativos, possibilidade de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e segurança no trabalho é o que maior importância tem (Randstad, 2019). No entanto, os portugueses percebem que estes atributos não estão a ser suficientemente oferecidos pelas organizações Randstad (2019).

#### **2.4.1. Dimensões da *Employer Attractiveness***

Já há cerca de 25 anos, Ambler e Barrow (1996) propõem várias vantagens da *Employer Branding* para os colaboradores que se dividem em três dimensões diferentes: (i) funcional; (ii) económica; (iii) psicológica. Dentro destas dimensões destacam fatores como o prestígio da organização, a cultura e o estilo de vida que esta oferece e ainda a satisfação e a segurança do trabalho. No entanto, Pingle e Sodhi (2016) faz uma extensão destas 3 dimensões e divide duas delas num total de 10 fatores, sendo que a dimensão psicológica é dividida em relações, reconhecimento, valor interesse, existência de contacto pessoal e valor altruísmo e a dimensão funcional é dividida no valor aplicação, valor de desenvolvimento e formação, oportunidades globais e vantagem de localização.

Por outro lado, Tuzuner e Yuksel (2009) falam em duas dimensões diferentes da EA, sendo uma delas o *Integrated Employer Branding* e a competitividade. Enquanto que o fator *Integrated Employer Branding* avalia de que maneira um indivíduo é atraído por um empregador quando este oferece alternativas de integração no ambiente de trabalho, o fator competitividade avalia de que maneira um indivíduo é atraído por um empregador quando este oferece um ambiente de trabalho competitivo.

Segundo um estudo feito por Bakanauskiene et al. (2017), na Lituânia, um bom ambiente de trabalho, salários adequados e um emprego interessante são fatores que tornam um empregador atrativo.

Pingle e Kaur (2019), identificam 12 dimensões da EA relativas a uma universidade enquanto empregadora, sendo elas as seguintes: (i) gestão estratégica; (ii) ambiente de ensino; (iii) equilíbrio trabalho/vida; (iv) cultura organizacional; (v)

satisfação no trabalho; (vi) condições de trabalho; (vii) confiabilidade; (viii) trabalho em equipa; (ix) relação com supervisores; (x) formação e desenvolvimento; (xi) justiça; (xii) compensação. Apesar deste estudo ser direcionado para a universidade enquanto empregadora, é possível encontrar semelhanças nas dimensões encontradas noutros estudos (Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Tuzuner & Yuksel, 2009).

Berthon et al. (2005) confirma as três dimensões de Ambler e Barrow (1996) e descobre mais duas dimensões. Assim sendo, as cinco dimensões propostas pelos autores são as seguintes: (i) valor de interesse; (ii) valor social; (iii) valor económico; (iv) valor de desenvolvimento; (v) valor de aplicação. O valor interesse avalia se a EA é influenciada por um ambiente de trabalho agradável, por práticas de trabalho inovadoras e pela utilização da criatividade dos colaboradores na produção de produtos novos e de maior qualidade. O valor social avalia se a EA é influenciada por um ambiente de trabalho divertido e que é favorável a boas relações entre colaboradores. O valor económico avalia se a EA é influenciada por um salário acima da média, segurança no trabalho e por oportunidades de promoção. O valor de desenvolvimento avalia se a EA é influenciada pelo reconhecimento por parte do empregador, pelo desenvolvimento da carreira profissional como ponto de partida para oportunidades de emprego futuras. Por fim, o valor de aplicação avalia se a EA é influenciada pela oportunidade de os colaboradores aplicarem e ensinarem tudo o que sabem num ambiente que é tão orientado para o cliente como para ações humanitárias (Berthon et al., 2005).

No entanto, Roy (2008) acrescenta ainda mais duas dimensões às cinco usadas por (Berthon et al., 2005), a cultura forte e clara da empresa e a ética de uma organização.

## **2.5. Gerações no Mercado de Trabalho**

Os obstáculos geracionais têm sido baseados na teoria sociológica, no entanto têm recebido uma atenção acrescida no que diz respeito às necessidades de gerir e desenvolver os diferentes grupos que existem num local de trabalho, demonstrando

que diferenças geracionais podem ter impacto no local de trabalho (Lyons & Kuron, 2014; Park & Park, 2018; Parry & Urwin, 2011; G. G. Reis & Braga, 2016).

As gerações são definidas por um grupo de pessoas que partilharam hábitos e culturas num mesmo período de tempo, partilhando assim memórias comuns (Eyerma & Turner, 1998). Park e Park (2018) acrescentam que estes grupos de pessoas chegam à idade adulta aproximadamente ao mesmo tempo e são influenciados por eventos que ocorreram nesse período de tempo, tais como, inovações tecnológicas, guerras, ideologias políticas, mudanças económicas e crises sociais.

A maioria dos estudos geracionais direcionados para o mercado de trabalho chegam à conclusão que as gerações podem trazer a necessidade de cada empresa repensar as suas estratégias de gestão de recursos humanos (Andrea, Tímea, & Gabriella, 2016; Dencker, Joshi, & Martocchio, 2008; Park & Park, 2018; Reis & Braga, 2016). Nesse sentido, Dencker, Joshi, e Martocchio (2008) acrescentam que pode haver uma melhoria no que diz respeito ao recrutamento, retenção e resolução de conflitos quando a organização compreende melhor todas as gerações que fazem parte da mesma.

Park e Park (2018) vão ao encontro dos autores anteriores dizendo que compreender as diferentes gerações pode evitar conflitos e ajudar a gerir os grupos de trabalho mais eficientemente. Lyons e Kuron (2014) acrescentam que existem fatores geracionais que acentuam as diferenças entre gerações, sendo eles: (i) personalidade; (ii) valores; (iii) atitudes; (iv) expectativas; (v) experiências na sua carreira profissional; (vi) trabalho em equipa; (vii) liderança.

Apesar de existirem diferentes opiniões acerca dos anos a que corresponde cada geração, a Tabela 1 resume os anos de nascimento referentes a cada uma das gerações com os respetivos autores.

**Tabela 1**

*Intervalo de anos correspondente a cada geração e respetivos autores*

Geração	Intervalo de anos	Autor
Baby Bombers	1946 a 1960	Brosdahl e Carpenter (2011)
Geração X	1961 a 1981	
Geração Y	1982 a 2000	
Geração Z	Após 2000	Oliveira (2013)

Fonte: Elaboração própria

A geração *Baby Boomers* dá preferência ao trabalho em equipa não deixando de lado a competitividade. No entanto, apesar de darem valor à satisfação pessoal, têm dificuldade em conciliar a vida familiar com a vida profissional (Berkup, 2014). Reis e Braga (2016) salientam, ainda, a importância que esta geração dá ao reconhecimento que a organização tem em relação ao seu esforço quando desempenham as suas funções de trabalho, à criatividade e à oportunidade de desenvolvimento pessoal. Num contexto português, esta geração parece ser atraída por organizações consideradas financeiramente saudáveis (Randstad, 2019).

Contrariamente à geração anterior, a geração X, embora mais confiante, é menos competitiva e dão maior importância ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (Berkup, 2014). Esta geração está mais acostumada à mudança, por isso, têm facilidade em mudar de emprego caso não se sintam satisfeitos, sendo que valorizam a liberdade no trabalho. Para esta geração a oportunidade de desenvolvimento dentro da organização combinada com um bom salário é um fator preferencial na hora de escolher o seu empregador (Reis & Braga, 2016). No entanto, os portugueses consideram a localização da organização um ponto fulcral para a EA (Randstad, 2019).

A geração Y, frequentemente denominada por *millennials*, é caracterizada por ser muito tecnológica, adaptável e impaciente, sendo que a chave para o sucesso profissional desta geração é a educação (Andrea et al., 2016). O ambiente profissional deve ser agradável e divertido e gostam de ser liderados por alguém que os apoie e acredite neles (Andrea et al., 2016). Assim, tal como a geração anterior, dão muita importância ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, sendo que preferem

trabalhar para viver do que viver para trabalhar (Berkup, 2014; Randstad, 2019). No entanto, Reis e Braga (2016) ressaltam a relevância que o pacote global de recompensas tem para esta geração.

Andrea et al. (2016) mencionam que esta geração põe a família em segundo plano, dando maior importância à vida profissional. Esta geração começa por inserir valores espirituais na vida profissional e trabalha com o objetivo de se tornar independente e livre, dando menos importância ao dinheiro (Berkup, 2014).

No entanto, Reis e Braga (2016) mencionam que o destaque dado ao fator económico cresce de geração para geração.

A geração Z caracteriza-se pela sua confiança, individualismo e dependência da tecnologia (Berkup, 2014), gostam de enfrentar novos desafios e estão mais predispostos para assumir cargos de liderança (Andrea et al., 2016). Apesar das semelhanças com a geração anterior, a geração Z difere da geração Y no ambiente de trabalho, principalmente no que diz respeito à partilha de conhecimento (Andrea et al., 2016). Esta geração, tal como a geração Y, tem como objetivo conseguir conciliar a vida profissional com a vida pessoal, sendo que a sua carreira profissional será escolhida de acordo com os seus próprios interesses e por isso, revela um espírito empreendedor (Andrea et al., 2016).

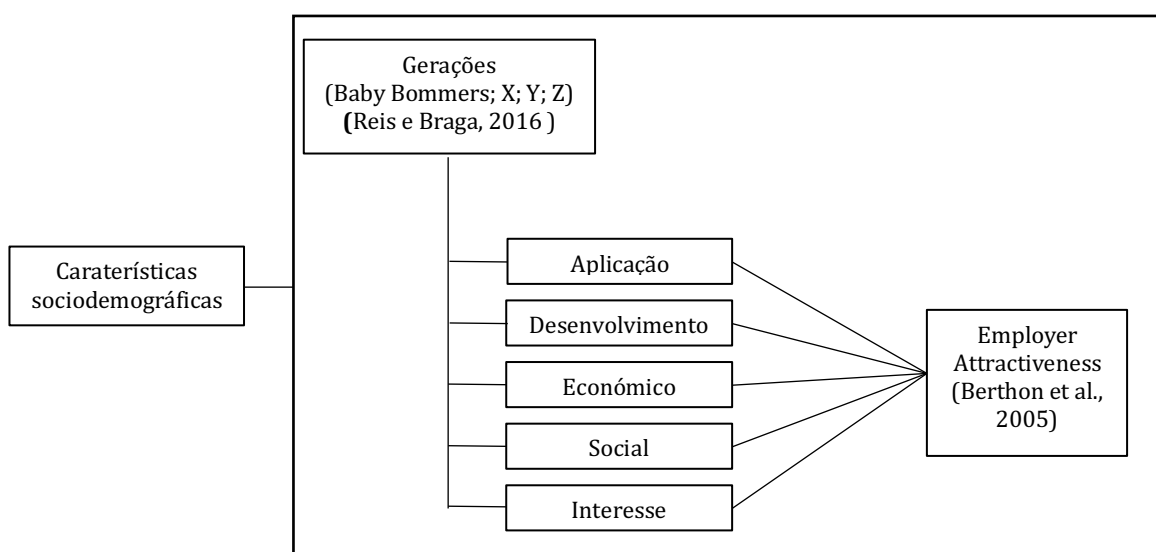
### 3. MODELO DE ANÁLISE

Com base na revisão da literatura e mais especificamente nas investigações de Berthon et al. (2005) e Reis e Braga (2016), foi elaborado um modelo de análise para que seja possível uma visualização das variáveis em estudo e que funcione como modelo de referência para ajudar a atingir os objetivos do estudo.

Assim sendo, na Figura 2 é possível observar as 5 dimensões da *employer attractiveness* (Berthon et al., 2005), tendo por base da investigação as gerações e as características sociodemográficas.

**Figura 2**

*Modelo concetual*



Fonte: Elaboração própria com base em Berthon et al. (2005) e Reis e Braga (2016)



## **4. METODOLOGIA**

A metodologia envolve a forma como os investigadores recolhem, analisam e interpretam os dados nos seus estudos (Creswell, 2014).

Assim, após ter sido elaborado um enquadramento teórico serão apresentados os objetivos da presente investigação e posteriormente passar-se-á à definição dos métodos e técnicas de recolha e análise de dados que serão utilizados ao longo da investigação.

### **4.1. Objetivos**

De modo a orientar a investigação, foram traçados os objetivos aos quais se pretende dar resposta.

Assim sendo, o objetivo geral de toda a investigação passa por comparar a perspetiva que cada geração tem em relação à *employer attractiveness*.

Desconstruindo o objetivo geral, foram delineados objetivos específicos que vão ajudar a responder à problemática em estudo, sendo eles os seguintes: (i) identificar as dimensões às quais cada geração atribui maior importância; (ii) identificar de que forma os fatores sociodemográficos influenciam a escolha de cada uma das 5 dimensões da atratividade do empregador, dentro de cada geração; (iii) investigar a relação entre as diferentes dimensões da atratividade do empregador, dentro de cada geração.

### **4.2. Metodologia Quantitativa**

De modo a responder aos objetivos propostos e uma vez que será abrangida toda a população ativa portuguesa numa perspetiva geracional, optou-se por adotar a metodologia de Reis e Braga (2016), uma metodologia quantitativa.

A metodologia quantitativa tem como objetivo testar teorias, analisando relações entre variáveis (Creswell, 2014) e explicar fenómenos de acordo com dados numéricos recorrendo, principalmente, à estatística (Yilmaz, 2013). Assim, a

metodologia quantitativa apoia-se numa visão em que os fenómenos psicológicos e sociais podem assentar numa realidade objetiva (Yilmaz, 2013).

A principal vantagem dos métodos quantitativos é o facto de permitir a recolha e análise das respostas de vários inquiridos a um número limitado de perguntas, facilitando a comparação e agregação dos resultados (Yilmaz, 2013).

Neste caso, sendo um estudo geracional é o ideal, uma vez que vai permitir chegar a vários indivíduos de cada geração com o intuito de perceber a perspetiva de cada um em relação ao tema e para que se possa fazer a análise de todos os dados recolhidos de uma forma simplificada.

### **4.3. Técnica de Recolha de Dados**

Os dados recolhidos podem ser divididos em dois tipos de dados: dados primários e dados secundários. Segundo Hox e Boeijs (2005), os dados primários são aqueles que são recolhidos originalmente para responder a um objetivo específico da investigação, enquanto que os dados secundários são dados recolhidos para um propósito diferente e que são reutilizados para responder a uma nova problemática.

#### **4.3.1. Dados Primários**

A recolha dos dados primários foi feita através de um inquérito por questionário, tal como na investigação de Reis e Braga (2016).

Segundo Gil (2008, p.121) o questionário define-se como “a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas, com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc.”

Este autor realça ainda as vantagens de se aplicar um questionário, sendo algumas delas a possibilidade de atingir grandes números de inquiridos, mesmo que em zonas geográficas distintas; garante o anonimato das respostas e permite que as

peçoas respondam no momento mais conveniente, sem que haja influência das opiniões do investigador.

De modo a responder aos objetivos traçados recorreu-se à escala de *Employer Attractiveness* de Berthon et al. (2005), tal como foi feito na investigação de Reis e Braga (2016). Berthon et al. (2005) desenvolveram esta escala, confiável e validada, para avaliar a atratividade do empregador através de cinco dimensões identificadas por estes autores.

A *EmpAt* pode ser aplicada em vários contextos, entre eles, a oportunidade de ser aplicada em investigações académicas de variadas áreas, sendo, por isso, bastante versátil (Berthon et al., 2005). Esta escala é constituída por cinco dimensões, sendo que estas são avaliadas a partir de 25 itens, em que cada uma das cinco dimensões agrupa 5 itens.

#### **4.3.2. Construção do Inquérito por Questionário**

A construção do questionário foi feita através da plataforma *Google Forms*, sendo que este é constituído por um total de 39 questões e foi dividido em 5 secções (Anexo A).

Na primeira secção foi feita uma pequena introdução explicando o propósito da investigação e expondo os critérios de participação.

A segunda secção, com 12 questões, foi dedicada aos dados sociodemográficos, com o intuito de caracterizar a amostra e de responder a um dos objetivos específicos. Nesse sentido foi pedido o ano de nascimento, género, estado civil, número de filhos, distrito de residência, nível de escolaridade completo, rendimento mensal líquido do agregado familiar, número de pessoas do agregado familiar, situação profissional, quantidade de anos de trabalho, antiguidade na função e setor económico da empresa onde trabalha. Ainda dentro dos dados sociodemográficos foi criada a secção 3, com apenas duas questões, direcionadas para os inquiridos empregados, de modo a perceber a antiguidade na empresa e dimensão da empresa onde trabalham. Relativamente a estas duas secções, a nomenclatura utilizada foi retirada tando do INE como do Pordata.

A secção 4 diz respeito à escala *EmpAt*, constituída por 25 questões, avaliada com uma escala de Likert de 5 pontos, variando entre 1 “nada importante” e 5 “muito importante”, tal como na investigação de Reis e Braga, (2016).

Por fim, o questionário termina com a secção 5 com um agradecimento pela contribuição dos inquiridos.

No entanto, antes de se seguir com a divulgação do questionário, foi necessário passar primeiramente por um pré-teste para que pudesse seguir para os inquiridos sem falhas.

#### **4.3.3. Pré-teste**

Uma vez que não existe a escala *EmpAt* traduzida para português, foi necessário fazer a tradução da mesma, de modo a facilitar a compreensão por parte de todos os inquiridos.

Após ter sido traduzida a escala *EmpAt* original para português, o questionário foi submetido a um pré-teste. Este teste tem como finalidade encontrar possíveis erros na elaboração do questionário, assegurando a clareza e precisão de todas as questões (Gil, 2008).

Assim sendo, o pré-teste foi realizado com 11 indivíduos pertencentes à geração X e à geração Y, tanto alunos como professores. onde 7 deles responderam e deram o seu feedback presencialmente e os 4 restantes, fora da área do marketing, enviaram por email.

Depois de recolhido o feedback de todos os participantes no pré-teste, foram feitas alterações no questionário. Estas alterações, com intuito de corrigir a formulação das questões e melhorar a sua compreensão, passaram por: (i) corrigir alguns termos que não correspondiam corretamente à tradução, tanto em termo de semântica como de português; (ii) foram adicionados, entre parenteses, os anos a que correspondiam o ensino básico e ensino secundário; (iii) alterou-se “Último nível de escolaridade” para “Nível de escolaridade completo”; (iv) foi acrescentada uma pequena descrição do que é o pacote global de compensação.

Depois de todas as correções efetuadas passou-se então à divulgação do questionário, sendo que este foi divulgado online através do link disponível no *Google Forms*. Para esta divulgação foram utilizados diferentes meios, sendo estes o *Facebook*, *Instagram*, *Whatsapp*, *Linkedin* e email, através do “passa a palavra”, entre os dias 5 de abril e 5 de maio de 2020.

#### **4.3.4. Dados Secundários**

Os dados secundários foram recolhidos de forma a justificar a pertinência do tema escolhido e para que fosse feito um enquadramento teórico a esse mesmo tema. Apesar dos dados secundários terem sido recolhidos com propósitos diferentes desta investigação, tornam-se essenciais para complementar a investigação com informação de fácil acesso (Hox & Boeijs, 2005).

Além disto, para o cálculo das quotas da amostra, e uma vez que estes dados não estavam disponíveis para os intervalos de idades correspondentes às gerações estudadas, foram utilizados dados disponíveis no INE e no Pordata para que as percentagens referentes a cada geração fossem calculadas.

#### **4.4. Técnica de Análise de Dados**

Após terem sido recolhidos todos os dados foi necessário recorrer a uma ferramenta de análise de dados. Uma vez que estamos perante uma metodologia quantitativa e visto que a técnica de recolha de dados utilizada foi o inquérito por questionário, optou-se por usar o software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* na versão IBM 26.

Com o intuito de responder a cada um dos objetivos traçados, foram efetuados diferentes testes. Segundo o teorema do limite central amostras consideradas grandes ( $n > 30$ ) tendem a ter uma distribuição normal (Field, 2009). Deste modo, uma vez que a amostra deste estudo tem uma dimensão de 312 inquiridos, optou-se por usar testes paramétricos.

Começou-se por fazer uma análise fatorial exploratória para validar a escala usada e um teste de fiabilidade da escala. De seguida foram feitas comparações entre

grupos através de teste *t-student* e one way ANOVA, sucedidas por correlações (*r* de *Pearson*). De modo a caraterizar a amostra foi efetuada, ainda, uma análise descritiva.

#### 4.5. População e Amostra

Segundo Gil (2008), a população define-se como um conjunto de elementos que partilham certas caraterísticas em comum. Por sua vez, a amostra é um subconjunto pertencente à população (Gil, 2008).

Para esta investigação a população em estudo serão todos os indivíduos pertencentes à população ativa portuguesa, ou seja, todos os indivíduos com idade mínima de 16 anos que constituem mão-de-obra disponível para trabalhar (INE, 2006).

Uma vez que é exequível enumerar todos os indivíduos da população, esta é considerada uma população finita. No entanto, visto que não é possível chegar à população de 5.252.600 indivíduos (Pordata, 2020b), será necessário recorrer-se a uma amostra desta população.

Numa primeira fase optou-se por fazer uma amostragem não-probabilística por quotas assente na população portuguesa ativa por gerações, com intuito de se conseguir uma amostra representativa da população. Segundo Gil (2008), este é método de amostragem não-probabilístico que apresenta maior rigor.

Na Tabela 2 é possível observar as percentagens correspondentes às quotas de cada uma das gerações da população ativa portuguesa e as percentagens dos inquéritos recolhidos correspondentes a cada uma das gerações.

**Tabela 2**

Cálculo das quotas

Ano	População Ativa (%)	Questionários recolhidos (%)
<i>Baby Boomers</i> (1946-1960)	14.05	1.38
Geração X (1961-1981)	54.05	29
Geração Y (1982-2000)	29.75	67.74
Geração Z (2001-2003)	2.15	1.84
Total	100	100

Fonte: Elaboração própria

No entanto, uma vez que não se conseguiu atingir as quotas pretendidas para cada geração, optou-se por alterar o processo de amostragem para uma amostragem por conveniência.

A amostragem por conveniência é o tipo de amostragem menos rigoroso, onde o investigador escolhe os indivíduos a quem tem acesso para responder ao questionário (Gil, 2008). Ainda assim, dentro dos recursos disponíveis foi a amostragem possível para esta investigação.

Depois de um total de 320 respostas recolhidas verificou-se que foram recolhidos 3 inquéritos da geração *Baby Boomers*, 126 da geração X, 186 da geração Y e 5 inquéritos da geração Z.

Uma vez que, estatisticamente, não é adequado comparar 3 e 5 inquiridos com centenas de inquiridos, a geração *Baby Boomers* e a geração Z foram eliminadas, logo não serão analisadas.

#### 4.5.1. Caraterização da amostra

Após terem sido retiradas as duas gerações extremas, *Baby Boomers* e geração Z, a amostra ficou constituída por 312 inquéritos, sendo que a geração X representa 40.4% da amostra e a geração Y representa 59.6% da amostra (Tabela 3).

**Tabela 3**

*Frequência e percentagem relativa aos dados sociodemográficos*

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Geração		
Geração X (1961 a 1981)	126	40.4
Geração Y (1982 a 2000)	186	59.6
Género		
Feminino	196	62.8
Masculino	116	37.2
Estado Civil		
Solteiro(a)/ Viúvo(a)/ Divorciado(a)/ Separado(a)	224	71.8
Casado(a)/ Unido de facto(a)	88	28.2
Número de filhos		
0	190	60.9
1	57	18.3
2	55	17.6
3	8	2.6
5	2	.6

Distrito de residência			
	Porto	209	67.0
	Aveiro	29	9.3
	Lisboa	25	8.0
	Braga	17	5.4
	Viseu	8	2.6
	Faro	4	1.3
	Leiria	4	1.3
	Setúbal	4	1.3
	Bragança	3	1.0
	Coimbra	3	1.0
	Santarém	2	.6
	Viana do Castelo	2	.6
	Vila Real	1	.3
	Açores	1	.3
Nível de escolaridade			
	Licenciatura	116	37.2
	Ensino Secundário (até ao 12º ano)	99	31.7
	Mestrado	64	20.5
	Ensino Básico (até ao 9º ano)	26	8.3
	Doutoramento	7	2.2
Rendimento mensal líquido			
	1000 a 1499€	86	27.6
	750 a 999€	61	19.6
	1500 a 1999€	57	18.3
	500 a 749€	39	12.5
	2000 a 3000€	41	13.1
	+3000€	20	6.4
	até 499€	8	2.6

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Por observação da Tabela 3 é possível perceber que a amostra é, maioritariamente constituída por indivíduos do sexo feminino, solteiros(as)/viúvos(as)/ divorciados(as)/ separados(as), sem filhos e residentes no distrito do Porto. Para além disto, também é possível observar que a maioria tem como último nível de escolaridade completo a licenciatura e um rendimento mensal líquido entre 1000 a 1499€.

Relativamente aos dados referentes à situação profissional dos indivíduos, analisando a Tabela 4, percebe-se que a maior parte dos indivíduos está empregada por conta de outrem, trabalham há 20 anos ou mais, praticam a mesma função, estão empregados na mesma organização entre 1 a 4 anos e trabalham em grandes empresas.



**Tabela 4**

*Frequência e percentagem relativa aos dados sobre a profissão*

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Situação profissional		
Empregado por conta de outrem	188	60.3
Empregado por conta própria	48	15.4
Desempregado	40	12.8
Trabalhador-estudante	36	11.5
Anos de trabalho		
20 ou mais anos	103	33.0
1 a 4 anos	94	30.1
5 a 9 anos	49	15.7
15 a 19 anos	31	9.9
10 a 14 anos	22	7.1
Até 1 ano	13	4.2
Antiguidade na função		
1 a 4 anos	150	48.1
20 ou mais anos	62	14.1
10 a 14 anos	36	11.2
5 a 9 anos	35	11.2
15 a 19 anos	27	9.0
Até 1 ano	20	6.4
Setor económico da empresa onde o inquirido trabalha		
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	44	14.1
Outras atividades de serviços	42	13.5
Atividades de saúde humana e apoio social	39	12.5
Alojamento, restauração e similares	30	9.6
Educação	29	9.3
Indústrias transformadoras	25	8.0
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	22	7.1
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	17	5.4
Atividades financeiras e de seguros	13	4.2
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	10	3.2
Atividades imobiliárias	9	2.9
Construção	8	2.6
Transporte e armazenagem	8	2.6
Atividades de informação e de comunicação	7	2.2
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	5	1.6
Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	3	1.0
Indústrias extrativas	1	.3
Antiguidade na organização		
1 a 4 anos	155	49.7
5 a 9 anos	30	9.6
20 ou mais anos	30	9.6
10 a 14 anos	26	8.3
15 a 19 anos	20	6.4
Até 1 ano	9	2.9
Dimensão da empresa onde o inquirido trabalha		
Grande empresa	118	37.8
Microempresa	45	14.4
Média empresa	45	14.4
Pequena empresa	41	13.1
Freelancer	23	7.4

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

## 5. ANÁLISE DE DADOS

### 5.1. Análise preliminar dos dados secundários

Com o objetivo de chegar às percentagens das quotas correspondentes às 4 gerações (*baby boomers*, geração Y, geração X, geração Z) na população ativa portuguesa foi necessário recorrer-se a dados secundários. Uma vez que não existe disponível estes dados em concreto, optou-se por cruzar diferentes dados de modo a chegar a um valor aproximado das percentagens pretendidas (Anexo D).

Para isso, usou-se como base de dados dos dados secundários o Pordata e o INE, mais especificamente dados referentes à população residente em Portugal (INE, 2019) por idades e à taxa de atividade portuguesa por grupo etário (Pordata, 2020c). Uma vez que os dados referentes à população residente mais atuais dizem respeito ao ano de 2018, todos os dados cruzados são relativos a esse mesmo ano.

A partir daqui foi possível chegar às percentagens correspondentes ao número de indivíduos de cada geração pertencente à população ativa portuguesa.

### 5.2. Análise dos dados primários

#### 5.2.1. Validação da escala EmpAt

Primeiramente foi feita uma análise fatorial exploratória com o objetivo de analisar a validade da escala. A análise fatorial exploratória é um conjunto de técnicas estatísticas que são aplicadas com o intuito de desenvolver e avaliar as variáveis que melhor representam um fator (Damásio, 2012).

Analisando o valor de KMO podemos avaliar a adequação da amostra (Lorenzo-Seva, Timmerman, & Kiers, 2011), sendo que um valor próximo de 1 significa que os dados adequam-se na perfeição à análise fatorial (Pereira, 2004). Assim, por observação da Tabela 5, o valor de KMO é 0.918, o que corresponde a uma adequação dos dados à análise fatorial ótima.

O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um nível de significância de .000, o que mostra que existe correlação forte entre as variáveis, pois o valor é inferior a .05.

**Tabela 5**

*Teste KMO e Bartlett 1*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.918
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4078.384
	gl	300
	P	0.000

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

No entanto, uma das variáveis em análise não apresenta um peso fatorial acima de .5 (Anexo B). Comunalidades com valores inferiores a .5 podem ser consideradas baixas de mais (Larose & Larose, 2015), por este motivo essa variável deve ser retirada (item 2. Ambiente de trabalho divertido). Tal como no estudo de Babikova e Bucek (2019), este item também foi retirado juntamente com outros para ambos os grupos de estudantes.

Assim, após ter sido retirado o item 2, voltou-se a fazer uma análise fatorial exploratória. Com isto, obteve-se uma ligeira subida no valor de KMO, que passou de .918 para .919, ainda assim o teste de esfericidade de Bartlett apresenta o mesmo nível de significância de .000 (Tabela 6).

**Tabela 6**

*Teste KMO e Bartlett 2*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.919
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3944.709
	gl	276
	P	.000

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Nesta segunda análise fatorial, todas as variáveis apresentam um peso fatorial acima de .5, o que demonstra que todas as variáveis têm uma relação forte com os fatores extraídos.

Observando a Tabela 7, verifica-se que foram extraídos 5 fatores, uma vez que são os únicos que apresentam um autovalor superior a 1, sendo que estes explicam 63.29% da variância.

**Tabela 7**

*Variância total explicada*

Fatores	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9.909	41.29	41.29	9.909	41.29	41.29	3.284	13.68	13.68
2	1.754	7.31	48.60	1.754	7.31	48.60	3.166	13.19	26.87
3	1.332	5.55	54.15	1.332	5.55	54.15	2.999	12.50	39.37
4	1.127	4.69	58.84	1.127	4.69	58.84	2.930	12.21	51.58
5	1.068	4.45	63.29	1.068	4.45	63.29	2.811	11.71	63.29

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Por fim, analisando a Tabela 8 é possível identificar quais os itens pertencentes a cada um dos fatores. O fator 1 agrupa os itens 16, 17, 18, 20 e 22; o fator 2 agrupa os itens 7, 8, 9, 19, 21 e 23; o fator 3 agrupa os itens 15, 24 e 25; o fator 4 agrupa os itens 1, 3, 4, 5 e 6 e o fator 5 agrupa os itens 10, 11, 12, 13 e 14.

**Tabela 8**

*Matriz fatorial após rotação*

	Fatores				
	1	2	3	4	5
18. Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendi	.746	.113	.082	.162	.236
17. Oportunidade de aplicar o que foi aprendido nas instituições educativas	.727	.083	.250	.250	.108
22. Experiência prática em diversos departamentos	.607	.287	.180	.141	.158
20. A organização é orientada para o cliente	.566	.401	.059	-.028	.221
16. Organizações humanitárias- retribui à sociedade	.503	.248	.311	.183	.262
8. Ter uma boa relação com os meu colegas	.199	.784	.044	.083	.027
9. Colegas que apoiam e incentivam	.161	.700	.147	.127	.280
23. Ambiente de trabalho feliz	.079	.567	.343	.234	.243
21. Segurança no emprego dentro da organização	.241	.516	.444	.161	.112
19. Sentir que sou aceito e sentimento de pertença	.394	.503	.219	.301	.108

7. Ter uma boa relação com os meus superiores	.474	.482	.072	.289	-.118
24. Salário base acima da média	.116	.114	.818	.056	.177
25. Pacote global de compensação atrativo (todos os benefícios que a empresa oferece)	.264	.266	.707	.188	.193
15. Boas oportunidades de promoção dentro da organização	.266	.095	.677	.346	.221
4. Sentir-me bem comigo mesmo como resultado de trabalhar para uma organização em particular	.161	.147	.159	.764	.232
5. Sentir-me mais confiante como resultado de trabalhar para uma organização em particular	.314	.282	.034	.728	.147
6. Ganhar experiência que potencie a minha carreira	.187	.129	.209	.574	.305
3. A organização ser um impulsionador para oportunidades de carreira futuras	.059	.062	.440	.559	.389
1. Reconhecimento/apreciação por parte da chefia	.102	.338	.469	.522	-.043
11. Empregador inovador- novas práticas de trabalho/ visão de futuro	.097	.270	.204	.255	.684
14. A organização produz produtos e serviços inovadores	.430	.071	.255	.124	.682
10. Trabalhar num ambiente entusiasmante	.101	.505	.014	.134	.635
13. A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	.416	.041	.197	.254	.611
12. A organização valoriza e faz uso da tua criatividade	.206	-.012	.385	.401	.526

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.a

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Apesar de nem todos os fatores terem agrupado os itens da mesma maneira que o estudo de Berthon et al. (2005), os fatores 4 e 5 mantiveram-se iguais. Assim sendo, o fator 4 corresponde ao valor desenvolvimento e o fator 5 ao valor de interesse.

Apesar de não ter sido da mesma forma, Babikova e Bucek (2019) e Benraïss-Noailles e Viot (2020) também confirmaram a existência dos 5 fatores agrupando os itens de forma diferente da de Berthon et al. (2005).

Relativamente aos restantes itens foi atribuída a designação da maioria dos itens que constituíam o fator, sendo o fator 1 correspondente ao valor de aplicação, o fator 2 correspondente ao valor social e o fator 3 correspondente ao valor económico.

### 5.2.2. Fidelidade da escala EmpAt

O teste de fidelidade tem como um dos seus objetivos avaliar a consistência da escala, sendo que o alfa de *Cronbach* deve ter valores superiores a .70 para ser considerado aceitável (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Assim, visto

que todos os valores de alfa estão acima de .80 (Tabela 9), pode-se concluir que a escala apresenta uma boa consistência interna.

**Tabela 9**

*Fiabilidade da escala EmpAt*

Fator	Itens	$\alpha$ se o item for excluído	$\alpha$ do Fator
Aplicação	16. Organizações humanitárias- retribui à sociedade	.783	.812
	17. Oportunidade de aplicar o que foi aprendido nas instituições educativas	.754	
	18. Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendi	.763	
	20. A organização é orientada para o cliente	.803	
	22. Experiência prática em diversos departamentos	.773	
Social	19. Sentir que sou aceite e sentimento de pertença	.790	.826
	21. Segurança no emprego dentro da organização	.800	
	23. Ambiente de trabalho feliz	.798	
	7. Ter uma boa relação com os meus superiores	.809	
	8. Ter uma boa relação com os meu colegas	.794	
Económico	9. Colegas que apoiam e incentivam	.799	.802
	15. Boas oportunidades de promoção dentro da organização	.782	
	24. Salário base acima da média	.728	
	25. Pacote global de compensação atrativo (todos os benefícios que a empresa oferece)	.687	
Desenvolvimento	1. Reconhecimento/apreciação por parte da chefia	.810	.824
	3. A organização ser um impulsionador para oportunidades de carreira futuras	.780	
	4. Sentir-me bem comigo mesmo como resultado de trabalhar para uma organização em particular	.774	
	5. Sentir-me mais confiante como resultado de trabalhar para uma organização em particular	.783	
	6. Ganhar experiência que potencie a minha carreira	.796	
Interesse	10. Trabalhar num ambiente entusiasmante	.839	.840
	11. Empregador inovador- novas práticas de trabalho/ visão de futuro	.804	
	12. A organização valoriza e faz uso da tua criatividade	.811	
	13. A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	.797	
	14. A organização produz produtos e serviços inovadores	.782	

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

### 5.2.3. Comparação entre grupos

De modo a perceber quais as variáveis sociodemográficas que têm impacto nos 5 fatores da atratividade do empregador, dentro de cada uma das gerações, recorreu-se ao teste *t-student* e ao teste *One Way ANOVA*.

Enquanto que o teste *t-student* será aplicado a variáveis sociodemográficas com apenas dois grupos (género e estado civil), a ANOVA será utilizada em variáveis com mais de dois grupos (Hair Jr. et al., 2009).

#### 5.2.3.1. Teste *t-student*

##### Género

Relativamente ao género verificou-se que, na geração Y, não existe significância estatística em nenhum dos 5 fatores, uma vez que os valores de *p* são todos superiores a .05 (Tabela 10).

**Tabela 10**

*Teste t-student para o género (geração Y)*

		p	t	Df
Interesse	Variâncias iguais assumidas	.443	1.26	.82
Desenvolvimento	Variâncias iguais assumidas	.346	1.51	.98
Social	Variâncias iguais assumidas	.197	.94	.14
Aplicação	Variâncias iguais assumidas	.166	1.39	.13
Economico	Variâncias iguais assumidas	.133	1.77	.12

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Na geração X, apenas os fatores social, económico e desenvolvimento apresentaram significância estatística (Tabela 11). Sendo que o género feminino dá maior importância aos três fatores comparativamente ao género masculino, uma vez que as diferenças de médias foram todas positivas (feminino=1, masculino=2). Para o género feminino o fator social apresenta uma média de 4.57 e um desvio padrão de .43, o fator económico apresenta uma média de 4.27 e um desvio padrão de .75 e o fator desenvolvimento apresenta uma média de 4.5 e um desvio padrão de .56. Para o género masculino o fator social apresenta uma média de 4.28 e um desvio padrão de .55, o

fator económico apresenta uma média de 3.97 e um desvio padrão de .8 e o fator desenvolvimento apresenta uma média de 4.24 e um desvio padrão de .60.

**Tabela 11**

*Teste t-student para o género (geração X)*

		p	t	df
Social	Variâncias iguais assumidas	.003	1.59	.29
Desenvolvimento	Variâncias iguais assumidas	.015	3.04	.25
Economico	Variâncias iguais assumidas	.031	2.18	.30
Interesse	Variâncias iguais assumidas	.052	2.48	.23
Aplicação	Variâncias iguais assumidas	.114	1.96	.19

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

### **Estado Civil**

Para o estado civil volta-se a verificar o mesmo que na variável anterior, no que diz respeito à geração Y, não obtendo significância estatística com nenhum dos fatores.

No entanto, desta vez a geração X também não apresentou significância estatística com nenhum dos fatores. Assim sendo, o estado civil não teve nenhum modelo que fosse considerado bom para ser analisado (Anexo C).

#### **5.2.3.2. One way ANOVA**

##### **Rendimento mensal líquido do agregado familiar**

No que diz respeito ao rendimento mensal líquido do agregado familiar verificou-se que existe significância estatística apenas para o fator social para a geração Y (Anexo D), no entanto só se verificou entre dois grupos.

Como se pode observar na Tabela 12, as diferenças de médias a serem analisadas são entre os grupos “+3000€” e “1500€ a 1999€” ( $p=.045$ ) e entre os grupos “+3000€” e “2000€ a 3000€” ( $p=.005$ ).

Por observação das diferenças de médias, é possível concluir-se que, visto que ambas são negativas, os agregados familiares com um rendimento mensal líquido superior a 3000€ dão menor importância ao fator social do que os que ganham entre



1500€ e 1999€ e do que os que ganham entre 2000€ e 3000€, uma vez que o intervalo “1500 a 1999€” está codificado em 4, o intervalo “2000 a 3000€” está codificado em 5 e o intervalo “+3000€” está codificado em 6.

**Tabela 12**

*One way ANOVA para o rendimento mensal líquido (geração Y)*

Variável dependente	(I) Rendimento mensal líquido do agregado familiar	(J) Rendimento mensal líquido do agregado familiar	Diferença média (I-J)	Erro	P
Social	+3000€	até 499€	-.33077	.24574	1.000
		500 a 749€	-.42553	.16480	.223
		750 a 999€	-.36989	.15228	.339
		1500 a 1999€	-.45277*	.14538	.045
		2000 a 3000€	-.56812*	.15228	.005
		+3000€	-.23870	.15586	1.000

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Já para a geração X não se observaram diferenças estatisticamente significativas entre nenhum dos grupos, por isso não é um bom modelo a ser analisado.

Para as restantes variáveis sociodemográficas observou-se que nenhuma delas apresentou diferenças de médias com os fatores da atratividade, uma vez que nenhuma delas obteve um valor de p superior a .05 (Anexo D).

Após a análise da diferença de médias nos fatores de atratividade em função das variáveis sociodemográficas, é possível concluir-se que apenas a variável género apresentou significância estatística para a geração X para os fatores social, económico e desenvolvimento. Já na geração Y somente a variável “rendimento mensal líquido do agregado familiar” é que apresentou significância estatística para o fator social.

#### 5.2.4. Médias

De seguida são apresentadas as médias da importância dada a cada fator em cada uma das gerações. Através da Tabela 13 e da Tabela 14 será possível perceber-se quais os fatores a que cada geração dá maior importância.

Por análise da Tabela 13 é possível concluir-se que a geração X dá maior importância ao valor social (M=4.43, DP=.55), seguido do valor desenvolvimento, do

valor interesse, do valor económico e terminando com o valor aplicação (M=4.11, DP=.67) avaliado com a menor pontuação.

**Tabela 13**

*Média e erro desvio dos fatores do Employer Attractiveness na geração X*

	Média (M)	Erro Desvio (DP)
Social	4.4375	.5560
Desenvolvimento	4.3782	.5864
Interesse	4.2787	.6523
Economico	4.1339	.7845
Aplicação	4.1189	.6757

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Relativamente à geração Y (Tabela 14) observa-se que o fator com maior importância para esta geração é o valor social (M=4.51, DP=.48), seguido do valor desenvolvimento, do valor económico, do valor interesse e, por fim, o valor aplicação (M=4.0468, DP=.67) com a média mais baixa.

**Tabela 14**

*Média e erro desvio dos fatores do Employer Attractiveness na geração Y*

	Média (M)	Erro Desvio (DP)
Social	4.5166	.4822
Desenvolvimento	4.4831	.5830
Economico	4.3277	.6519
Interesse	4.2759	.6716
Aplicação	4.0468	.6732

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Assim, verifica-se que ambas as gerações dão maior importância ao valor social e menor importância ao valor aplicação. No entanto, enquanto que para a geração X o valor interesse é mais importante do que o valor económico, para a geração Y a importância dada a estes fatores inverte-se.

### 5.2.5. Correlações de Pearson

As correlações podem assumir valores entre o intervalo de -1 a 1, sendo que os valores 1 e -1 correspondem a uma correlação perfeita, valores entre 0 e .3 e 0 e -.3 correspondem a uma correlação fraca, valores entre .3 e .7 e -.3 e -.07 correspondem a uma correlação moderada e valores entre .7 e 1 e -.7 e -1 correspondem a uma correlação forte (Ratner, 2009).

Ao analisar as correlações de *Pearson* entre os fatores nas duas gerações verifica-se que todas apresentam significância estatística ( $p < .01$ ), sendo um bom modelo para ser analisado.

Assim, na Tabela 15 observa-se que todas as correlações apresentam valores aproximados, sendo que a maioria apresenta uma correlação positiva moderada. No entanto, as correlações entre os fatores Social e Aplicação e os fatores Desenvolvimento e Interesse são superiores a .7 e, por isso, são consideradas correlações positivas fortes. Enquanto que a correlação mais alta existe entre o fator desenvolvimento e o fator interesse ( $r = .732$ ), a menor correlação acontece entre o fator económico e fator aplicação ( $r = 0,640$ ).

**Tabela 15**

*Correlações de Pearson entre fatores do Employer Attractiveness para a geração X*

	Aplicação	Social	Economico	Desenvolvimento	Interesse
Aplicação	1	.703**	.640**	.696**	.671**
Social		1	.682**	.689**	.681**
Economico			1	.682**	.647**
Desenvolvimento				1	.732**
Interesse					1

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Relativamente à geração Y, observa-se, na Tabela 16, que os valores de todas as correlações estão compreendidos entre .3 e .7, por esse motivo são todas correlações positivas moderadas. Os fatores com maior correlação são o valor desenvolvimento e o valor interesse ( $r = .609$ ), enquanto que a correlação mais baixa acontece entre o valor económico e o valor social ( $r = .433$ ).

**Tabela 16**

*Correlações de Pearson entre fatores da Employer Attractiveness para a geração Y*

	Aplicação	Social	Economico	Desenvolvimento	Interesse
Aplicação	1	.606**	.510**	.508**	.600**
Social		1	.433**	.533**	.500**
Economico			1	.599**	.586**
Desenvolvimento				1	.609**
Interesse					1

Fonte: Elaboração própria com base no SPSS

Assim, verifica-se que, em ambas as gerações, a correlação mais alta repete-se com o valor desenvolvimento, enquanto que a correlação mais baixa difere.

## 6. CONCLUSÕES E DISCUSSÃO

A procura por diferenças significativas entre gerações tem sido foco de várias investigações das mais variadas temáticas, no entanto, tem recebido especial atenção em estudos relacionados com o mundo do trabalho (Lyons & Kuron, 2014; Park & Park, 2018; Parry & Urwin, 2011; G. G. Reis & Braga, 2016).

Em parte, esta procura deve-se ao facto de contribuir para uma melhor compreensão dos valores e preferências enquanto pessoa e de que forma é que estas diferenças influenciam a atitude enquanto consumidor e colaborador. Como tal, o valor atribuído ao conceito de *employer attractiveness* é algo que pode depender dos ideais predominantes em cada geração.

Uma vez que este tema está dividido em 5 dimensões seria esperado que diferentes gerações avaliassem de diferentes modos a importância que cada um dos fatores representa dentro da EA. De modo a investigar esta questão, definiu-se como objetivo geral comparar a perspetiva que cada geração tem em relação à atratividade do empregador.

### 6.1. Resposta ao problema

Uma vez que todas as correlações apresentam valores positivos, conclui-se que os fatores da *employer attractiveness* evoluem no mesmo sentido, ou seja, quando o valor de um aumenta o valor dos restantes também aumenta.

Verificou-se que tanto na geração X como na geração Y apenas uma das variáveis sociodemográficas apresentou significância estatística com as dimensões da EA. Na geração X apenas a variável género apresentou ter significância estatística, concluindo assim, que o género feminino atribui maior importância ao valor social, económico e de desenvolvimento quando comparado ao género masculino. Reis e Braga (2016) apesar de fazerem esta avaliação para a amostra como um todo, chegam à mesma conclusão tanto para o valor social, como para o valor desenvolvimento.

No que diz respeito à geração Y, verificou-se a existência de diferenças de médias entre as categorias do rendimento mensal líquido do agregado familiar no fator social. Ou seja, os inquiridos que ganham acima dos 3000€ dão menor importância ao valor social do que as que ganham entre 1500 a 1999€ e entre 2000 a 3000€.

Quanto ao segundo objetivo, foram avaliadas as médias referentes às 5 dimensões da EA para cada uma das gerações, percebendo, então, quais as dimensões a que cada geração dá maior importância.

Os valores médios encontrados relativos aos 5 fatores em cada uma das gerações demonstraram ser todos iguais ou superiores a 4.04, o que demonstra a importância dada por todos os inquiridos às dimensões da *employer attractiveness*. Tal resultado pode ter sido influenciado pelo facto de as gerações não terem sido divididas de acordo com o contexto e cultura nacional. Contudo, esta importância encontrada em ambas as gerações realça aspetos já encontrados em estudos anteriores, que salientam a existência de semelhanças entre gerações, em vez das diferenças esperadas (Parry & Urwin, 2011).

No entanto, apesar dos 5 fatores serem considerados importantes para as duas gerações, foram encontradas diferenças entre cada um dos fatores. Sendo que, o fator social foi o que recebeu maior destaque por ambas as gerações, comparativamente aos restantes fatores. Esta importância dada ao valor social pode ser explicada pelo estado civil dos inquiridos, uma vez que a categoria solteiro(a)/ viúvo(a)/ divorciado(a)/ separado(a) é dominante.

Este resultado não corresponde ao que Reis e Braga (2016) descobriram, uma vez que o fator mais valorizado pela amostra da sua investigação foi o fator desenvolvimento. No entanto, o fator menos valorizado nessa mesma investigação foi confirmado neste estudo, sendo ele o valor aplicação.

Por último, foram analisadas as correlações entre as 5 dimensões com o intuito de responder ao terceiro objetivo específico, que consistia em investigar a relação entre as diferentes dimensões da atratividade do empregador, dentro de cada geração.

Assim sendo, foi possível concluir que as duas gerações apresentam a correlação mais forte entre o valor de desenvolvimento e valor interesse, tal como Reis e Braga (2016). Estas duas dimensões poderão ter uma correlação mais forte uma vez que a organização ao dar uso da criatividade dos seus colaboradores está também a dar reconhecimento do seu trabalho. Já a correlação mais baixa acontece entre o valor económico e fator aplicação para a geração X, enquanto que para a geração Y acontece entre o valor económico e o valor social.

Ao longo da análise de resultados foram feitos teste de modo a que se pudesse responder da melhor forma aos objetivos específicos traçados. No entanto, toda esta investigação decorreu com o grande objetivo de ser feita uma análise geracional na EA por parte população ativa portuguesa.

Assim, após todos os dados obtidos permitiram responder à grande problemática do estudo, tendo sido possível concluir que as gerações em estudo dão bastante importância às 5 dimensões analisadas, apresentando perceções semelhantes em relação aos fatores da *employer attractiveness*.

## **6.2. Limitações**

A esta investigação acrescem várias limitações derivadas da situação mundial vivida durante o ano de 2020, onde o vírus COVID-19 teve repercussões drásticas, não só relativamente à área da saúde, mas também ao setor económico e empresarial.

A paragem de todo o mercado laboral durante a pior fase da epidemia, de 19 de março a 17 de abril, criou um clima de stress e depressão que acabou por influenciar gravemente toda a população portuguesa. Para além disso, essa cadeia de acontecimentos contribuiu para que várias empresas prosseguissem com situações de *lay off* ou até mesmo com o despedimento de grande parte dos seus colaboradores, podendo ter-se manifestado em níveis de insegurança e medo fora do normal.

Uma vez que a presente temática aborda um assunto centrado no mundo empresarial e com grande destaque para o colaborador, o impacto desta onda negativa foi ainda maior para a recolha de dados e, conseqüentemente, para toda a investigação.

Existe uma probabilidade de a perspetiva de alguns dos inquiridos, relativamente às dimensões consideradas mais importantes, ter mudado consoante as alterações verificadas quanto à sua situação profissional. É possível que, após de emprego ou mesmo situações de *lay off*, vejam a *employer attractiveness* com outros olhos, comparativamente à sua opinião antes da pandemia. Mesmo em condições menos negativas, os dias de insegurança vividos nesta época tiveram consequências psicológicas na população, que de certeza serão sentidas na grande maioria das investigações realizadas durante este período difícil.

Dada esta realidade, a fase de recolha de dados foi implementada numa altura em que os inquiridos estavam a viver uma situação difícil e, assim, a sua opinião quanto às dimensões analisadas poderá ter sido, de alguma forma, influenciada. Portanto, na presença de uma situação normalizada, os resultados obtidos com este estudo poderiam ser algo diferentes.

Outra limitação passa pela perda de duas gerações, *Baby Boomers* e geração Z, que por falta de tempo e recursos, não foi possível recolher a quantidade de questionários necessários para que estas duas gerações fizessem parte deste estudo, como se tinha planeado. Devido a esses fatores, foi necessário priorizar a recolha de informação por conveniência, resultando numa reestruturação do plano original em que seria recolhida uma amostra por quotas com base na percentagem de cada geração na população ativa portuguesa.

A amostra em estudo ainda se verificou ser uma amostra atípica, uma vez que a amostra tem características diferentes da população em estudo. Esta amostra é composta por 37.8% de inquiridos que trabalham em grandes empresas, enquanto que o tecido empresarial português é 99.9% constituído por pequenas e médias empresas (Pordata, 2020a). Também o rendimento mensal líquido da amostra é, maioritariamente, acima do salário médio mensal em Portugal que se situa nos 970,4€ (Pordata, 2019)

### 6.3. Contribuições Futuras para a Teoria e Prática

Estudos psicológicos podem contribuir para uma melhor eficácia na maneira como os colaboradores das organizações são geridos (Troth & Guest, 2020). Em, Portugal, apesar de já serem implementadas estratégias de *employer branding*, nem sempre são implementadas corretamente, transmitindo uma imagem considerada ideal em vez da experiência real (Duarte & Pinto, 2017).

Deste modo, a nível de contribuições práticas, destacam-se as estratégias de *employer branding* que poderão ser implementadas nas organizações portuguesas tendo em conta as diferentes preferências das diferentes gerações, de modo a melhorar a *employer attractiveness* e, de um modo geral, o posicionamento da empresa enquanto empregadora.

Para ambas as gerações deve-se dar primazia em proporcionar um ambiente de trabalho divertido e propício a boas relações entre colaboradores. No entanto, enquanto que para a geração X o aproveitamento da criatividade dos colaboradores para inovar e melhorar produtos ou serviços aumentará a EA, para a geração Y um aumento salarial ou até mesmo promoções é que provocará este aumento. É importante salientar que estas estratégias devem ser implementadas a longo prazo através de um processo contínuo.

Apesar do estudo ter encontrado as dimensões às quais cada geração dá maior importância, será essencial que cada organização perceba se realmente estes resultados vão ao encontro das preferências dos seus colaboradores através da recolha de feedback. Ao ter em conta as preferências de cada geração, as organizações portuguesas poderão trabalhar para implementar ou melhorar as práticas de recrutamento, retenção e motivação, pois mesmo as organizações consideradas atrativas enquanto empregadoras podem trabalhar para aperfeiçoar os processos de EA (Duarte & Pinto, 2017).

O presente estudo utiliza um modelo que poderá ser aplicado em situações específicas, onde determinada empresa procure avaliar a importância destas





dimensões para os seus colaboradores e, assim, efetuar alterações na sua estrutura conforme os dados obtidos.

Uma vez que, segundo Randstad (2019), 20% dos portugueses trocaram de emprego em 2019, esta perspetiva geracional pode ajudar a implementar estratégias de forma a reter mais colaboradores.

Após a situação vivida atualmente, medidas que contribuam para uma melhor satisfação do colaborador, terão ainda mais valor, uma vez que poderão atenuar as dificuldades inerentes da crise, assim como ambientar os colaboradores de volta às condições normais.

Para estudos futuros seria interessante conseguir-se uma amostra que representasse melhor a realidade da população ativa portuguesa, contribuindo para melhorias futuras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, P. k., & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Amelia, N., & Nasution, R. A. (2016). Employer branding for talent attraction in the Indonesian mining industry. *International Journal of Business*, 21(3), 226–242.
- American Marketing Association. (2017). Definitions of Marketing. Retrieved December 17, 2019, from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andrea, B., Tímea, J., & Gabriella, H.-C. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Araújo, P. (2019). Link to Leaders. Retrieved July 16, 2020, from <https://linktoleaders.com/os-lideres-portugueses-irao-confrontar-se-com-graves-dificuldades-em-reter-pessoas-patricia-araujo/?fbclid=IwAR1k4kYpkI1JNt1Gq0zziSdzhjPMS7xTLtoRwOEtbxe-SCviQ8jcPHTnSU>
- Babikova, K., & Bucek, J. (2019). A Model Replication with an Extension of Students' Perception of Prospective Employer Attractiveness. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 5–21. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.02.01>
- Bačevac, S., Veselinović, J., & Životić, D. (2019). Branding and Brand As a Factor of Competitive Advantage in Sports. / Brendiranje. *Facta Universitatis: Series Physical Education & Sport*, 17(3), 569–578. Retrieved from <http://ezproxy.leedsbeckett.ac.uk/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=141352367&site=ehost-live&scope=site>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

- Bakanauskiene, I., Bendaravičiene, R., & Barkauske, L. (2017). Organizational attractiveness: An empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 4–18. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(2\).2017.01](https://doi.org/10.21511/ppm.15(2).2017.01)
- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2020). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 133–144.
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3–14.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services*. New York: The Free Press.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C., & Batle Lorente, F. J. (2019). Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7–22. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657>
- Braunscheidel, M. J., Suresh, N. C., & Boisnier, A. D. (2010). Investigating the impact of organization culture on supply chain integration. *Human Resource Management*, 49(5), 883–911. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Brosdahl, D. J. C., & Carpenter, J. M. (2011). Shopping orientations of US males: A generational cohort comparison. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(6), 548–554. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2011.07.005>
- Camara, P. B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Festão Estratégica dos Recursos*

*Humanos* (2nd ed.). Lisboa: Dom Quixote.

- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and mixed approaches* (4th ed.). London: SAGE Publications.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–227.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 18(3), 180–187. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.007>
- Duarte, A., & Pinto, L. (2017). Employer branding in the most attractive companies in Portugal: a multiple case study. In *VII Conferência em Investigação e Intervenção em RH*. Porto.
- Dunn, M., & Davis, S. (2003). Building brands from the inside. *Marketing Management*, 12(3), 32–37. <https://doi.org/10.1287/mksc.1080.0358>
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901–919. <https://doi.org/10.1177/0149206305279759>
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Eyerman, R., & Turner, B. S. (1998). Outline of a theory of generations. *European Journal of Social Theory*, 1(1), 91–106. <https://doi.org/10.1177/136843198001001007>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
- Garibaldi, A. A. (2014). *Employer Branding for Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- George, W. R. (1977). The Retailing of Services-A Challenging Future. *Journal of Retailing*.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Gonçalves, H. (2019). Modern Workplace para atrair e reter talento. Retrieved January 19, 2020, from <https://inforh.pt/modern-workplace-para-atrair-e-reter-talento/>
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: Some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400–434. <https://doi.org/10.1108/09564230810875039>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados. Análise multivariada de dados* (6ª). São Paulo: Bookman.
- Hox, J. J., & Boeijs, H. R. (2005). Data Collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*, 1, 593–599. <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00041-4>
- INE. (2006). População Ativa. Retrieved April 2, 2020, from <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes?id=5086&lang=PT>
- INE. (2019). População Residente por Sexo, Idade e Naturalidade. Retrieved February 17, 2020, from [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0006031&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006031&contexto=bd&selTab=tab2)
- Jackson, J. (2019). Position your company as an employer of choice.
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97–110. <https://doi.org/10.1108/17468771111105686>
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51–75.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46–54. <https://doi.org/10.2307/1250977>

- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millenium Edition* (10th ed.). New Jersey: Pearson Custom Publishing. <https://doi.org/10.1108/ssmt.2001.21913cab.040>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14th ed.). São Paulo: Pearson Education.
- Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Larose, D. T., & Larose, C. D. (2015). *Data Mining and Predictive Analytics* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>
- Lorenzo-Seva, U., Timmerman, M. E., & Kiers, H. A. L. (2011). The hull method for selecting the number of common factors. *Multivariate Behavioral Research*, 46(2), 340–364. <https://doi.org/10.1080/00273171.2011.564527>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139–157.
- Munir, Z. A., Othman, A. A., Shukur, S. A. M., Ithnin, R., & Rusdi, S. D. (2015). Practices of Internal Marketing in Small and Medium Industry. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(4), 358–361. <https://doi.org/10.7763/ijssh.2015.v5.480>
- Oliveira, A. J., Passos, C., & Ribeiro, C. (2019). O marketing interno como estratégia para motivar os colaboradores: um estudo das PMEs da Região de Lafões. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 81–97. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.375>
- Oliveira, S. (2013). *Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações* (1ª). Integrare.
- Park, S., & Park, S. (2018). Exploring the generation gap in the workplace in South

- Korea. *Human Resource Development International*, 21(3), 276–283.  
<https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1306769>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Pereira, J. C. R. (2004). *Análise de dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais* (3ª). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Piha, L. P., & Avlonitis, G. J. (2018). Internal brand orientation: conceptualisation, scale development and validation. *Journal of Marketing Management*, 34(3–4), 370–394. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1445658>
- Pingle, S. S., & Kaur, R. (2019). Employer Attractiveness: A Comparative Analysis of Professionals & MBA Students' Perceptions. *Indian Journal of Industrial Relations*, 55(1), 153–166. Retrieved from <https://login.ezproxy.net.ucf.edu/login?auth=shibb&url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=137810780&site=ehost-live&scope=site>
- Pingle, S. S., & Sodhi, H. K. (2016). What Makes an Attractive Employer : Significant Factors from Employee Perspective ? *Anvesha- A Journal of IES Management College and Research Centre, Mumbai*, 4(2), 18–25.
- Pordata. (2019). Salário médio mensal dos trabalhadores. Retrieved June 12, 2020, from <https://www.pordata.pt/Portugal/Salário+médio+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+remuneração+base+e+ganho-857>
- Pordata. (2020a). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas. Retrieved June 7, 2020, from <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensão-2859>
- Pordata. (2020b). População activa: total e por grupo etário. Retrieved March 27, 2020,

from

<https://www.pordata.pt/Portugal/População+ativa+total+e+por+grupo+etário+-29>

Pordata. (2020c). Taxa de actividade: total e por grupo etário (%). Retrieved February 22, 2020, from [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+actividade+total+e+por+grupo+etário+\(percentagem\)-1321](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+actividade+total+e+por+grupo+etário+(percentagem)-1321)

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.

Randstad. (2019). *employer brand research 2019: Country Report Portugal*.

Ratner, B. (2009). The correlation coefficient: Its values range between 1/1, or do they? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17(2), 139–142. <https://doi.org/10.1057/jt.2009.5>

Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>


Reis, T. A., Brugnerotto, T. dos R., Sevilha, I. C., Cremonezi, G. O. G., & Oswaldo, Y. C. (2018). Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(01), 128–138. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i1.3773>

Rodrigues, A., Queirós, A., & Pires, C. (2016). A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. *Revista Portuguesa de Saude Publica*, 34(3), 292–304. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2016.08.001>



- Roy, S. K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110–130.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2018). Organizational Culture, Internal Marketing, and Perceived Organizational Support in Portuguese Higher Education Institutions. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 38–45.
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)
- Sottomayor, L. (2018). Employer Branding: como podem as empresas atrair talento universitário e estrangeiro?
- Stobbeleir, K. E. M., Clippeleer, I., Caniëls, M. C. J., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A., & Buyens, D. (2018). The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106–2136. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239120>
- Troth, A. C., & Guest, D. E. (2020). The case for psychology in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 34–48. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12237>
- Tuzuner, V. L., & Yuksel, C. A. (2009). Segmenting Potential Employees According To Firms' Employer Attractiveness Dimensions in the Employer Branding Concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(1), 47–62.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311–325. <https://doi.org/10.1111/jppi.12086>

## **Anexo A - Inquérito por questionário**



Secção 1 de 5

### Atratividade das organizações portuguesas

Esta investigação tem fins académicos e visa compreender o que ATRA! os trabalhadores portugueses numa entidade empregadora.

Este questionário é confidencial e anónimo e tem duração aproximada de 5 MINUTOS. Não existem respostas certas nem erradas, logo pede-se que responda com sinceridade.

Os dois critérios para participar são os seguintes:

- a) Ter idade mínima de 15 anos e;
- b) fazer parte da população ativa de Portugal (trabalhadores disponíveis para trabalhar), independentemente de estar a trabalhar no momento ou não.

Obrigado desde já pela sua participação!

---

### 1. Dados Sociodemográficos

Caro/a participante, nesta secção pedimos que nos informe alguns dados sociodemográficos. Todos os dados serão tratados apenas estatisticamente.

1. Ano de \*

Texto de resposta curta

2. \*

☐ Feminino

☐ Masculino

3. Estado \*

☐ Solteiro(a)/ Viúvo(a)/ Divorciado(a)/ Separado(a)

☐ Casado(a)/Unido(a) de facto

4. Número de \*

Texto de resposta curta

5. Distrito de \*

- ☐ Aveiro
- ☐ Beja
- ☐ Braga
- ☐ Bragança
- ☐ Castelo Branco
- ☐ Coimbra
- ☐ Évora
- ☐ Faro
- ☐ Guarda
- ☐ Leiria
- ☐ Lisboa
- ☐ Portalegre
- ☐ Porto
- ☐ Santarém
- ☐ Setúbal
- ☐ Viana do Castelo
- ☐ Vila Real
- ☐ Viseu
- ☐ Açores
- ☐ Madeira

6. Nível de escolaridade \*

- ☐ Ensino Básico (até ao 9º ano)
- ☐ Ensino Secundário (até ao 12º ano)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

7. Rendimento mensal líquido do agregado \*

- ☐ Até 499€
- ☐ 500 a 749€
- ☐ 750 a 999€
- ☐ 1000 a 1499€
- ☐ 1500 a 1999€
- ☐ 2000 a 3000€
- ☐ +3000€

8. Número total de pessoas do agregado familiar (incluindo eu próprio). \*

Texto de resposta curta

9. Situação \*

- ☐ Empregado por conta de outrem
- ☐ Empregado por conta própria
- ☐ Desempregado
- ☐ Trabalhador-estudante

10. Há quanto tempo começou a trabalhar (Escreva um numero inteiro que represente o número de ANOS arredondado). \*

Texto de resposta curta

11. Há quanto tempo trabalha na MESMA função/ profissão ou na última função que desempenhou. (dê uma resposta aproximada em anos). \*

Texto de resposta curta

12. Setor económico da empresa onde trabalha (ou costuma trabalhar, caso esteja desempregado). \*

- ☐ Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca
- ☐ Alojamento, restauração e similares
- ☐ Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- ☐ Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
- ☐ Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- ☐ Atividades de informação e de comunicação
- ☐ Atividades de saúde humana e apoio social
- ☐ Atividades financeiras e de seguros
- ☐ Atividades imobiliárias
- ☐ Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e d...
- ☐ Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
- ☐ Construção
- ☐ Educação
- ☐ Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- ☐ Indústrias extractivas
- ☐ Indústrias transformadoras
- ☐ Outras atividades de serviços
- ☐ Transporte e armazenagem

Secção 3 de 5

## Situação ATUAL de trabalho



Esta secção destina-se apenas a pessoas que estejam a TRABALHAR neste momento.

13. Há quanto tempo trabalha na mesma organização/ empresa (dê uma resposta aproximada em anos). \*

Texto de resposta curta

.....

14. Dimensão da empresa onde \*

- ☐ Freelancer (1 trabalhador)
- ☐ Microempresa (até 9 trabalhadores)
- ☐ Pequena empresa (entre 10 a 49 trabalhadores)
- ☐ Média empresa (entre 50 a 249 trabalhadores)
- ☐ Grande empresa (mais de 250 trabalhadores)

Secção 4 de 5

## 2. Atratividade do Empregador



Nesta secção, vamos colocar-lhe 25 perguntas sobre a ATRATIVIDADE da entidade empregadora, ou seja, quais aspetos que mais lhe ATRAI quando pensa numa empresa/organização.

PENSE NAS SUAS PREFERÊNCIAS E NOS ASPETOS A QUE DÁ VALOR QUANDO PENSA NUMA ORGANIZAÇÃO ONDE GOSTARIA DE TRABALHAR.

Para cada afirmação deverá escolher APENAS UMA OPÇÃO numa escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a NADA IMPORTANTE e 5 a MUITO IMPORTANTE.

1. Reconhecimento/apreciação por parte da \*

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

2. Ambiente de trabalho \*

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

3. A organização ser um impulsionador para oportunidades de carreira futuras \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

4. Sentir-me bem consigo mesmo como resultado de trabalhar para uma organização em particular. \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

5. Sentir-me mais confiante como resultado de trabalhar para uma organização em particular. \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

6. Ganhar experiência que potencie a minha \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

7. Ter uma boa relação com os meus \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

8. Ter uma boa relação com os meu \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

9. Colegas que apoiam e \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

10. Trabalhar num ambiente \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

11. Empregador inovador- novas práticas de trabalho/ visão de futuro. \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

12. A organização valoriza e faz uso da tua \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

13. A organização produz produtos e serviços de alta \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

14. A organização produz produtos e serviços \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

15. Boas oportunidades de promoção dentro da \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

16. Organizações humanitárias- retribui à \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

17. Oportunidade de aplicar o que foi aprendido nas instituições educativas. \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

18. Oportunidade de ensinar aos outros o que \*

1 2 3 4 5  
Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante



19. Sentir que sou aceite e sentimento de \*

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

20. A organização é orientada para o \*

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

21. Segurança no emprego dentro da \*

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

22. Experiência prática em diversos \*

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

23. Ambiente de trabalho \*

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

24. Salário base acima da \*

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

25. Pacote global de compensação atrativo (todos os benefícios que a empresa \* oferece).

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

Secção 5 de 5

## Agradecimento



Obrigado pela sua participação, o seu contributo é importante para perceber o mercado Português.

## Anexo B – Tabelas das Comunalidades

### Comunalidades 1

	Inicial	Extração
1. Reconhecimento/apreciação por parte da chefia	1	.618
2. Ambiente de trabalho divertido	1	.415
3. A organização ser um impulsionador para oportunidades de carreira futuras	1	.674
4. Sentir-me bem comigo mesmo como resultado de trabalhar para uma organização em particular	1	.707
5. Sentir-me mais confiante como resultado de trabalhar para uma organização em particular	1	.735
6. Ganhar experiência que potencie a minha carreira	1	.521
7. Ter uma boa relação com os meus superiores	1	.571
8. Ter uma boa relação com os meu colegas	1	.681
9. Colegas que apoiam e incentivam	1	.611
10. Trabalhar num ambiente entusiasmante	1	.680
11. Empregador inovador- novas práticas de trabalho/ visão de futuro	1	.635
12. A organização valoriza e faz uso da tua criatividade	1	.631
13. A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	1	.649
14. A organização produz produtos e serviços inovadores	1	.725
15. Boas oportunidades de promoção dentro da organização	1	.710
16. Organizações humanitárias- retribui à sociedade	1	.509
17. Oportunidade de aplicar o que foi aprendido nas instituições educativas	1	.635
18. Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendi	1	.638
19. Sentir que sou aceite e sentimento de pertença	1	.561
20. A organização é orientada para o cliente	1	.535
21. Segurança no emprego dentro da organização	1	.546
22. Experiência prática em diversos departamentos	1	.521
23. Ambiente de trabalho feliz	1	.543
24. Salário base acima da média	1	.732
25. Pacote global de compensação atrativo (todos os benefícios que a empresa oferece)	1	.711

Método de Extração: análise de Componente Principal.

## Comunalidades 2

	Inicial	Extração
1. Reconhecimento/apreciação por parte da chefia	1.000	.619
3. A organização ser um impulsionador para oportunidades de carreira futuras	1.000	.665
4. Sentir-me bem comigo mesmo como resultado de trabalhar para uma organização em particular	1.000	.710
5. Sentir-me mais confiante como resultado de trabalhar para uma organização em particular	1.000	.731
6. Ganhar experiência que potencie a minha carreira	1.000	.518
7. Ter uma boa relação com os meus superiores	1.000	.560
8. Ter uma boa relação com os meu colegas	1.000	.664
9. Colegas que apoiam e incentivam	1.000	.632
10. Trabalhar num ambiente entusiasmante	1.000	.687
11. Empregador inovador- novas práticas de trabalho/ visão de futuro	1.000	.657
12. A organização valoriza e faz uso da tua criatividade	1.000	.628
13. A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	1.000	.651
14. A organização produz produtos e serviços inovadores	1.000	.734
15. Boas oportunidades de promoção dentro da organização	1.000	.707
16. Organizações humanitárias- retribui à sociedade	1.000	.513
17. Oportunidade de aplicar o que foi aprendido nas instituições educativas	1.000	.672
18. Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendi	1.000	.658
19. Sentir que sou aceite e sentimento de pertença	1.000	.559
20. A organização é orientada para o cliente	1.000	.534
21. Segurança no emprego dentro da organização	1.000	.560
22. Experiência prática em diversos departamentos	1.000	.528
23. Ambiente de trabalho feliz	1.000	.559
24. Salário base acima da média	1.000	.730
25. Pacote global de compensação atrativo (todos os benefícios que a empresa oferece)	1.000	.713

Método de Extração: análise de Componente Principal.

## Anexo C – Tabelas dos testes *t-student*

### Género

- Geração X

Estatísticas de grupo					
	Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Aplicação	Feminino	67	4.2082	.71416	.08725
	Masculino	59	4.0175	.61969	.08068
Social	Feminino	67	4.5745	.52621	.06429
	Masculino	59	4.2819	.55206	.07187
Economico	Feminino	67	4.2748	.74699	.09126
	Masculino	59	3.9739	.80146	.10434
Desenvolvimento	Feminino	67	4.4972	.55550	.06787
	Masculino	59	4.2431	.59578	.07756
Interesse	Feminino	67	4.3845	.61506	.07514
	Masculino	59	4.1586	.67743	.08819

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias				teste-t para Igualdade de Médias				
		Z	P	t	df	P (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Aplicação	Variâncias iguais assumidas	.632	.428	1.591	124	.114	.19075	.11991	-.04658	.42808
	Variâncias iguais não assumidas			1.605	123.977	.111	.19075	.11883	-.04445	.42595
Social	Variâncias iguais assumidas	1.315	.254	3.044	124	.003	.29261	.09613	.10234	.48289
	Variâncias iguais não assumidas			3.035	120.276	.003	.29261	.09643	.10170	.48353
Economico	Variâncias iguais assumidas	.680	.411	2.180	124	.031	.30088	.13800	.02774	.57401
	Variâncias iguais não assumidas			2.171	119.317	.032	.30088	.13862	.02641	.57535

Desenvolvimento	Variâncias iguais assumidas	.000	.985	2.477	124	.015	.25411	.10260	.05103	.45719
	Variâncias iguais não assumidas			2.466	119.335	.015	.25411	.10306	.05005	.45818
Interesse	Variâncias iguais assumidas	.366	.546	1.961	124	.052	.22583	.11515	-.00208	.45375
	Variâncias iguais não assumidas			1.949	118.086	.054	.22583	.11586	-.00361	.45527

- Geração Y

Estatísticas de grupo					
	Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Aplicação	Feminino	129	4.0892	.67767	.05967
	Masculino	57	3.9509	.65860	.08723
Social	Feminino	129	4.5519	.47423	.04175
	Masculino	57	4.4367	.49455	.06550
Economico	Feminino	129	4.3578	.66282	.05836
	Masculino	57	4.2598	.62671	.08301
Desenvolvimento	Feminino	129	4.5226	.58738	.05172
	Masculino	57	4.3939	.56791	.07522
Interesse	Feminino	129	4.3011	.67039	.05902
	Masculino	57	4.2189	.67692	.08966

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias				teste-t para Igualdade de Médias				
		Z	P	t	df	P (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Aplicação	Variâncias iguais assumidas	.309	.579	1.295	184	.197	.13835	.10687	-.07250	.34919
	Variâncias iguais não assumidas			1.309	110.110	.193	.13835	.10569	-.07110	.34779
Social	Variâncias iguais assumidas	.150	.699	1.507	184	.133	.11519	.07642	-.03558	.26597

	Variâncias iguais não assumidas			1.483	103.290	.141	.11519	.07768	-.03886	.26925
Economico	Variâncias iguais assumidas	.108	.742	.944	184	.346	.09793	.10371	-.10668	.30253
	Variâncias iguais não assumidas			.965	112.963	.337	.09793	.10147	-.10310	.29896
Desenvolvimento	Variâncias iguais assumidas	.685	.409	1.391	184	.166	.12870	.09249	-.05378	.31117
	Variâncias iguais não assumidas			1.410	110.639	.161	.12870	.09128	-.05219	.30959
Interesse	Variâncias iguais assumidas	.466	.496	.768	184	.443	.08214	.10694	-.12885	.29313
	Variâncias iguais não assumidas			.765	106.319	.446	.08214	.10735	-.13068	.29495

## Estado Civil

- Geração Y

Estatísticas de grupo					
	Estado civil	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Aplicação	Solteiro(a)/ Viúvo(a)/ Divorciado(a)/ Separado (a)	161	4.0281	.67735	.05338
	Casado(a)/Unido(a) de facto	25	4.1676	.64549	.12910
Social	Solteiro(a)/ Viúvo(a)/ Divorciado(a)/ Separado (a)	161	4.5032	.48221	.03800
	Casado(a)/Unido(a) de facto	25	4.6024	.48258	.09652
Economico	Solteiro(a)/ Viúvo(a)/ Divorciado(a)/ Separado (a)	161	4.3268	.66787	.05264
	Casado(a)/Unido(a) de facto	25	4.3340	.54921	.10984
Desenvolvimento	Solteiro(a)/ Viúvo(a)/ Divorciado(a)/ Separado (a)	161	4.4550	.58962	.04647
	Casado(a)/Unido(a) de facto	25	4.6644	.51257	.10251
Interesse	Solteiro(a)/ Viúvo(a)/ Divorciado(a)/ Separado (a)	161	4.2627	.67123	.05290
	Casado(a)/Unido(a) de facto	25	4.3608	.68183	.13637

### Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	P	t	df	P (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Aplicação	Variâncias iguais assumidas	.132	.717	-.964	184	.336	-.13953	.14473	-.42508	.14603
	Variâncias iguais não assumidas			-.999	32.765	.325	-.13953	.13970	-.42382	.14477
Social	Variâncias iguais assumidas	.535	.465	-.957	184	.340	-.09917	.10367	-.30371	.10537
	Variâncias iguais não assumidas			-.956	31.904	.346	-.09917	.10373	-.31048	.11214
Economico	Variâncias iguais assumidas	2.267	.134	-.051	184	.959	-.00723	.14051	-.28444	.26998
	Variâncias iguais não assumidas			-.059	36.003	.953	-.00723	.12180	-.25426	.23980
Desenvolvimento	Variâncias iguais assumidas	1.085	.299	-1.679	184	.095	-.20943	.12471	-.45548	.03662
	Variâncias iguais não assumidas			-1.861	34.656	.071	-.20943	.11255	-.43801	.01915
Interesse	Variâncias iguais assumidas	.034	.854	-.678	184	.498	-.09807	.14459	-.38334	.18720
	Variâncias iguais não assumidas			-.670	31.659	.507	-.09807	.14627	-.39613	.20000

- Geração X

Estatísticas de grupo					
	Estado civil	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Aplicação	Solteiro(a)/ Viúvo(a)/ Divorciado(a)/ Separado(a)	63	4.1795	.61536	.07753
	Casado(a)/Unido(a) de facto	63	4.0583	.73106	.09210
Social	Solteiro(a)/ Viúvo(a)/ Divorciado (a)/ Separado (a)	63	4.4887	.52056	.06558
	Casado(a)/Unido(a) de facto	63	4.3862	.58896	.07420
Economico	Solteiro(a)/ Viúvo(a)/ Divorciado (a)/ Separado(a)	63	4.2565	.74021	.09326
	Casado(a)/Unido(a) de facto	63	4.0113	.81378	.10253
Desenvolvimento	Solteiro(a)/ Viúvo(a)/ Divorciado (a)/ Separado(a)	63	4.4044	.59254	.07465
	Casado(a)/Unido(a) de facto	63	4.3519	.58370	.07354
Interesse	Solteiro(a)/ Viúvo(a)/ Divorciado (a)/ Separado(a)	63	4.3035	.66237	.08345
	Casado(a)/Unido(a) de facto	63	4.2540	.64641	.08144

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias				teste-t para Igualdade de Médias				
		Z	P	t	df	P (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Aplicação	Variâncias iguais assumidas	.901	.344	1.007	124	.316	.12127	.12039	-.11702	.35956
	Variâncias iguais não assumidas			1.007	120.493	.316	.12127	.12039	-.11708	.35962
Social	Variâncias iguais assumidas	.706	.402	1.035	124	.302	.10254	.09903	-.09347	.29855
	Variâncias iguais não assumidas			1.035	122.157	.303	.10254	.09903	-.09350	.29858
Economico	Variâncias iguais assumidas	.738	.392	1.769	124	.079	.24524	.13860	-.02908	.51956
	Variâncias iguais não assumidas			1.769	122.903	.079	.24524	.13860	-.02910	.51958
Desenvolvimento	Variâncias iguais assumidas	.001	.971	.501	124	.617	.05254	.10479	-.15487	.25995





				Variâncias iguais não assumidas	.501	123.972	.617	.05254	.10479	-.15487	.25995		
Interesse				Variâncias iguais assumidas	.022	.881	.425	124	.672	.04952	.11660	-.18127	.28032
				Variâncias iguais não assumidas			.425	123.926	.672	.04952	.11660	-.18127	.28032

## Anexo D - Tabelas dos testes *One Way* ANOVA

### Rendimento mensal líquido

- Geração Y

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	5.519	6	.920	2.102	.055
	Nos grupos	78.311	179	.437		
	Total	83.829	185			
Social	Entre Grupos	3.973	6	.662	3.037	.007
	Nos grupos	39.033	179	.218		
	Total	43.007	185			
Economico	Entre Grupos	4.602	6	.767	1.855	.091
	Nos grupos	74.006	179	.413		
	Total	78.608	185			
Desenvolvimento	Entre Grupos	2.906	6	.484	1.445	.200
	Nos grupos	59.973	179	.335		
	Total	62.878	185			
Interesse	Entre Grupos	3.066	6	.511	1.138	.342
	Nos grupos	80.388	179	.449		
	Total	83.454	185			

- Geração x

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	1.022	6	.170	.362	.902
	Nos grupos	56.054	119	.471		
	Total	57.076	125			
Social	Entre Grupos	.546	6	.091	.284	.943
	Nos grupos	38.092	119	.320		
	Total	38.638	125			
Economico	Entre Grupos	.294	6	.049	.076	.998
	Nos grupos	76.629	119	.644		
	Total	76.923	125			
Desenvolvimento	Entre Grupos	.987	6	.164	.466	.832
	Nos grupos	41.993	119	.353		
	Total	42.979	125			
Interesse	Entre Grupos	2.358	6	.393	.920	.483
	Nos grupos	50.827	119	.427		
	Total	53.185	125			

## Número de filhos

- Geração Y

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	1.645	2	.823	1.832	.163
	Nos grupos	82.184	183	.449		
	Total	83.829	185			
Social	Entre Grupos	.311	2	.155	.666	.515
	Nos grupos	42.696	183	.233		
	Total	43.007	185			
Economico	Entre Grupos	.287	2	.144	.335	.716
	Nos grupos	78.321	183	.428		
	Total	78.608	185			
Desenvolvimento	Entre Grupos	.697	2	.348	1.025	.361
	Nos grupos	62.182	183	.340		
	Total	62.878	185			
Interesse	Entre Grupos	2.391	2	1.196	2.699	.070
	Nos grupos	81.063	183	.443		
	Total	83.454	185			

- Geração X

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	.819	4	.205	.440	.779
	Nos grupos	56.257	121	.465		
	Total	57.076	125			
Social	Entre Grupos	.892	4	.223	.715	.583
	Nos grupos	37.746	121	.312		
	Total	38.638	125			
Economico	Entre Grupos	.306	4	.076	.121	.975
	Nos grupos	76.617	121	.633		
	Total	76.923	125			
Desenvolvimento	Entre Grupos	.382	4	.096	.271	.896
	Nos grupos	42.597	121	.352		
	Total	42.979	125			
Interesse	Entre Grupos	.296	4	.074	.169	.954
	Nos grupos	52.889	121	.437		
	Total	53.185	125			

## Nível de escolaridade

- Geração Y

		ANOVA					
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P	
Aplicação	Entre Grupos	3.935	4	.984	2.229	.068	
	Nos grupos	79.894	181	.441			
	Total	83.829	185				
Social	Entre Grupos	1.397	4	.349	1.519	.198	
	Nos grupos	41.610	181	.230			
	Total	43.007	185				
Economico	Entre Grupos	2.174	4	.544	1.287	.277	
	Nos grupos	76.434	181	.422			
	Total	78.608	185				
Desenvolvimento	Entre Grupos	2.754	4	.689	2.073	.086	
	Nos grupos	60.124	181	.332			
	Total	62.878	185				
Interesse	Entre Grupos	.858	4	.214	.470	.758	
	Nos grupos	82.596	181	.456			
	Total	83.454	185				

- Geração X

		ANOVA					
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P	
Aplicação	Entre Grupos	1.438	4	.360	.782	.539	
	Nos grupos	55.638	121	.460			
	Total	57.076	125				
Social	Entre Grupos	1.184	4	.296	.956	.434	
	Nos grupos	37.454	121	.310			
	Total	38.638	125				
Economico	Entre Grupos	2.025	4	.506	.818	.516	
	Nos grupos	74.898	121	.619			
	Total	76.923	125				
Desenvolvimento	Entre Grupos	.921	4	.230	.662	.619	
	Nos grupos	42.059	121	.348			
	Total	42.979	125				
Interesse	Entre Grupos	.635	4	.159	.365	.833	
	Nos grupos	52.550	121	.434			
	Total	53.185	125				

## Número total de pessoas do agregado familiar

- Geração Y

		ANOVA					
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P	
Aplicação	Entre Grupos	2.374	5	.475	1.049	.390	
	Nos grupos	81.456	180	.453			
	Total	83.829	185				
Social	Entre Grupos	1.052	5	.210	.902	.481	
	Nos grupos	41.955	180	.233			
	Total	43.007	185				
Economico	Entre Grupos	.104	5	.021	.048	.999	
	Nos grupos	78.504	180	.436			
	Total	78.608	185				
Desenvolvimento	Entre Grupos	2.195	5	.439	1.302	.265	
	Nos grupos	60.684	180	.337			
	Total	62.878	185				
Interesse	Entre Grupos	1.163	5	.233	.509	.769	
	Nos grupos	82.291	180	.457			
	Total	83.454	185				

- Geração X

		ANOVA					
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P	
Aplicação	Entre Grupos	1.123	5	.225	.482	.789	
	Nos grupos	55.953	120	.466			
	Total	57.076	125				
Social	Entre Grupos	2.903	5	.581	1.950	.091	
	Nos grupos	35.735	120	.298			
	Total	38.638	125				
Economico	Entre Grupos	2.633	5	.527	.851	.517	
	Nos grupos	74.290	120	.619			
	Total	76.923	125				
Desenvolvimento	Entre Grupos	1.152	5	.230	.661	.654	
	Nos grupos	41.828	120	.349			
	Total	42.979	125				
Interesse	Entre Grupos	1.093	5	.219	.503	.773	
	Nos grupos	52.092	120	.434			
	Total	53.185	125				

## Situação profissional

- Geração Y

		ANOVA Soma de Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	1.339	3	.446	.985	.401
	Nos grupos	82.491	182	.453		
	Total	83.829	185			
Social	Entre Grupos	.014	3	.005	.019	.996
	Nos grupos	42.993	182	.236		
	Total	43.007	185			
Economico	Entre Grupos	.718	3	.239	.560	.642
	Nos grupos	77.890	182	.428		
	Total	78.608	185			
Desenvolvimento	Entre Grupos	.109	3	.036	.105	.957
	Nos grupos	62.770	182	.345		
	Total	62.878	185			
Interesse	Entre Grupos	.759	3	.253	.556	S.644
	Nos grupos	82.695	182	.454		
	Total	83.454	185			

- Geração X

		ANOVA Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	.786	2	.393	.859	.426
	Nos grupos	56.290	123	.458		
	Total	57.076	125			
Social	Entre Grupos	.331	2	.165	.531	.589
	Nos grupos	38.308	123	.311		
	Total	38.638	125			
Economico	Entre Grupos	.599	2	.299	.483	.618
	Nos grupos	76.324	123	.621		
	Total	76.923	125			
Desenvolvimento	Entre Grupos	1.132	2	.566	1.664	.194
	Nos grupos	41.847	123	.340		
	Total	42.979	125			
Interesse	Entre Grupos	.494	2	.247	.577	.563
	Nos grupos	52.691	123	.428		
	Total	53.185	125			

## Tempo de trabalho

- Geração Y

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	3.572	4	.893	2.014	.094
	Nos grupos	80.258	181	.443		
	Total	83.829	185			
Social	Entre Grupos	1.178	4	.295	1.275	.282
	Nos grupos	41.829	181	.231		
	Total	43.007	185			
Economico	Entre Grupos	3.224	4	.806	1.936	.106
	Nos grupos	75.384	181	.416		
	Total	78.608	185			
Desenvolvimento	Entre Grupos	2.628	4	.657	1.974	.100
	Nos grupos	60.251	181	.333		
	Total	62.878	185			
Interesse	Entre Grupos	1.963	4	.491	1.090	.363
	Nos grupos	81.491	181	.450		
	Total	83.454	185			

- Geração X

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	.770	5	.154	.328	.895
	Nos grupos	56.306	120	.469		
	Total	57.076	125			
Social	Entre Grupos	.950	5	.190	.605	.696
	Nos grupos	37.689	120	.314		
	Total	38.638	125			
Economico	Entre Grupos	3.536	5	.707	1.156	.335
	Nos grupos	73.387	120	.612		
	Total	76.923	125			
Desenvolvimento	Entre Grupos	.835	5	.167	.475	.794
	Nos grupos	42.144	120	.351		
	Total	42.979	125			
Interesse	Entre Grupos	3.339	5	.668	1.608	.163
	Nos grupos	49.845	120	.415		
	Total	53.185	125			

## Antiguidade na função

- Geração Y

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	2.286	4	.572	1.269	.284
	Nos grupos	81.543	181	.451		
	Total	83.829	185			
Social	Entre Grupos	1.594	4	.398	1.742	.143
	Nos grupos	41.413	181	.229		
	Total	43.007	185			
Economico	Entre Grupos	1.612	4	.403	.947	.438
	Nos grupos	76.996	181	.425		
	Total	78.608	185			
Desenvolvimento	Entre Grupos	1.158	4	.290	.849	.496
	Nos grupos	61.720	181	.341		
	Total	62.878	185			
Interesse	Entre Grupos	2.006	4	.501	1.114	.351
	Nos grupos	81.448	181	.450		
	Total	83.454	185			

- Geração X

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	.309	5	.062	.130	.985
	Nos grupos	56.767	120	.473		
	Total	57.076	125			
Social	Entre Grupos	.336	5	.067	.210	.958
	Nos grupos	38.303	120	.319		
	Total	38.638	125			
Economico	Entre Grupos	2.197	5	.439	.706	.620
	Nos grupos	74.726	120	.623		
	Total	76.923	125			
Desenvolvimento	Entre Grupos	.633	5	.127	.359	.876
	Nos grupos	42.346	120	.353		
	Total	42.979	125			
Interesse	Entre Grupos	.745	5	.149	.341	.887
	Nos grupos	52.440	120	.437		
	Total	53.185	125			



## Setor Económico

- Geração Y

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	7.417	15	.494	1.100	.360
	Nos grupos	76.412	170	.449		
	Total	83.829	185			
Social	Entre Grupos	2.788	15	.186	.786	.692
	Nos grupos	40.219	170	.237		
	Total	43.007	185			
Economico	Entre Grupos	10.091	15	.673	1.669	.061
	Nos grupos	68.517	170	.403		
	Total	78.608	185			
Desenvolvimento	Entre Grupos	4.465	15	.298	.866	.603
	Nos grupos	58.413	170	.344		
	Total	62.878	185			
Interesse	Entre Grupos	9.797	15	.653	1.507	.107
	Nos grupos	73.657	170	.433		
	Total	83.454	185			

- Geração X

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	8.622	16	.539	1.212	.270
	Nos grupos	48.454	109	.445		
	Total	57.076	125			
Social	Entre Grupos	5.740	16	.359	1.189	.289
	Nos grupos	32.898	109	.302		
	Total	38.638	125			
Economico	Entre Grupos	14.657	16	.916	1.604	.080
	Nos grupos	62.266	109	.571		
	Total	76.923	125			
Desenvolvimento	Entre Grupos	7.477	16	.467	1.435	.139
	Nos grupos	35.503	109	.326		
	Total	42.979	125			
Interesse	Entre Grupos	10.361	16	.648	1.648	.068
	Nos grupos	42.823	109	.393		
	Total	53.185	125			

## Antiguidade na Organização

- Geração Y

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	2.486	5	.497	1.119	.353
	Nos grupos	67.539	152	.444		
	Total	70.025	157			
Social	Entre Grupos	.709	5	.142	.648	.664
	Nos grupos	33.258	152	.219		
	Total	33.967	157			
Economico	Entre Grupos	1.599	5	.320	.736	.598
	Nos grupos	66.082	152	.435		
	Total	67.680	157			
Desenvolvimento	Entre Grupos	.893	5	.179	.502	.774
	Nos grupos	54.097	152	.356		
	Total	54.991	157			
Interesse	Entre Grupos	2.990	5	.598	1.360	.243
	Nos grupos	66.837	152	.440		
	Total	69.827	157			

- Geração X

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	1.145	4	.286	.576	.681
	Nos grupos	54.188	109	.497		
	Total	55.333	113			
Social	Entre Grupos	1.403	4	.351	1.085	.368
	Nos grupos	35.243	109	.323		
	Total	36.646	113			
Economico	Entre Grupos	.250	4	.062	.094	.984
	Nos grupos	72.329	109	.664		
	Total	72.579	113			
Desenvolvimento	Entre Grupos	.218	4	.054	.155	.960
	Nos grupos	38.273	109	.351		
	Total	38.491	113			
Interesse	Entre Grupos	.250	4	.062	.133	.970
	Nos grupos	51.183	109	.470		
	Total	51.433	113			

## Dimensão da empresa

- Geração Y

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	.898	4	.224	.496	.739
	Nos grupos	69.213	153	.452		
	Total	70.110	157			
Social	Entre Grupos	.957	4	.239	1.109	.354
	Nos grupos	33.013	153	.216		
	Total	33.970	157			
Economico	Entre Grupos	.121	4	.030	.068	.991
	Nos grupos	67.549	153	.441		
	Total	67.670	157			
Desenvolvimento	Entre Grupos	.965	4	.241	.684	.604
	Nos grupos	53.942	153	.353		
	Total	54.907	157			
Interesse	Entre Grupos	.727	4	.182	.403	.806
	Nos grupos	69.048	153	.451		
	Total	69.776	157			

- Geração X

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	P
Aplicação	Entre Grupos	1.960	4	.490	1.001	.411
	Nos grupos	53.373	109	.490		
	Total	55.333	113			
Social	Entre Grupos	1.176	4	.294	.903	.465
	Nos grupos	35.470	109	.325		
	Total	36.646	113			
Economico	Entre Grupos	.637	4	.159	.241	.914
	Nos grupos	71.942	109	.660		
	Total	72.579	113			
Desenvolvimento	Entre Grupos	2.029	4	.507	1.517	.202
	Nos grupos	36.462	109	.335		
	Total	38.491	113			
Interesse	Entre Grupos	1.082	4	.270	.585	.674
	Nos grupos	50.352	109	.462		
	Total	51.433	113			

## Anexo E - Cálculo das percentagens referentes às quotas da população ativa portuguesa de cada geração

### População residente (2018)

Grupo Etário	Indivíduos
Menos de 25	1 091 449
25-34	1 123 445
35-44	1 486 880
45-54	1 525 360
55-64	1 397 692
65 ou mais	2 244 225
Total	8 869 051

Fonte: (INE, 2019)

### Taxa de Atividade (2018)

Grupo Etário	Percentagens (%)
Menos de 25	34.0
25-34	89.8
35-44	92.2
45-54	86.8
55-64	63.4
65 ou mais	11.5

Fonte: (Pordata, 2020c)

### Cálculo das quotas

Ano	Indivíduos	Percentagens (%)
Baby Boomers (1946-1960)	$953\,929 \times 63,4\% + 950\,274 \times 11,5\% = 714\,072$	14.05
Geração X (1961-1981)	$1\,224\,219 \times 92,2\% + 1\,525\,360 \times 86,8\% + 443\,763 \times 66,4\% = 2\,747\,401$	54.05
Geração Y (1982-2000)	$769\,340 \times 34\% + 1\,123\,445 \times 89,8\% + 262\,661 \times 92,2\% = 1\,512\,603$	29.75
Geração Z (2001-2003)	$322\,109 \times 34\% = 109\,517$	2.15
Total	5 083 593	100